



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

**FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Carrera: Licenciatura en Administración

Startups: la nueva manera de hacer negocios

Trabajo de Investigación

Por

Bianca Regina Fazio

29479

bianfazio@gmail.com

Profesor Tutor

Patricia Liliana Puebla

Mendoza - 2019

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I - EL CAMBIO LLEGÓ PARA QUEDARSE	8
1. LA VARIABILIDAD DEL ENTORNO.....	8
2. LA COMPLEJIDAD DEL ENTORNO	9
3. HERRAMIENTAS ÚTILES PARA EL ENTORNO	11
A. MATRIZ FODA:.....	11
B. MÉTODO DE LOS ESCENARIOS	12
C. ANÁLISIS PEST	13
4. TECNOLOGÍA.....	14
A. TICs APLICADAS A LAS ORGANIZACIONES	15
5. CAMBIO EN EL ROL DEL CLIENTE	21
A. ESCUCHAR LA OPINIÓN DEL CLIENTE	21
B. BRINDAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD	22
C. GENERAR LAZOS Y CONTACTO CON EL CLIENTE.....	22
CAPÍTULO II - LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN COMO BASES PARA EMPRENDER.....	24
1. EMPRENDEDURISMO.....	24
A. ESTADÍSTICAS DE EMPRENDEDORES ARGENTINOS.....	24
B. ECOSISTEMA EMPRENDEDOR ¿CÓMO SE FOMENTA EL EMPRENDEDURISMO EN ARGENTINA?	26
C. MENDOZA EMPRENDE	29
D. ¿QUIÉN ES EMPRENDEDOR?	32
E. PERFIL DEL EMPRENDEDOR.....	33
F. MOTIVACIONES PARA EMPRENDER.....	33
2. CREATIVIDAD.....	34
A. CONCEPTOS	35
B. ¿CUÁLES SON LAS BARRERAS A LA CREATIVIDAD Y COMO PUEDEN SOLUCIONARSE?.....	36
3. INNOVACIÓN	43
C. TIPOS DE INNOVACIÓN.....	44
A. FUENTES DE INFORMACIÓN DE LA INNOVACIÓN.....	44
4. ECONOMÍA NARANJA.....	45
5. EMPRENDIMIENTOS MENDOCINOS	49

CAPÍTULO III – ADENTRANDO EN EL MUNDO DE LAS STARTUPS	54
1. ORIGEN Y DEFINICIONES	54
2. EL MÉTODO LEAN STARTUP.....	56
3. ¿CÓMO SE FINANCIAN LAS STARTUPS?	57
A. TIPOS DE FINANCIAMIENTO.....	57
B. ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE UNA STARTUP Y FINANCIAMIENTO.....	59
4. DIFERENCIAS CON EL MODELO TRADICIONAL DE NEGOCIOS	61
5. ÉXITO Y FRACASO.....	62
A. STARTUPS UNICORNIO	62
B. ¿POR QUÉ LAS STARTUPS FRACASAN?.....	65
C. FRACASOS DE STARTUPS.....	66
6. ECOSISTEMA DE STARTUPS	69
CAPÍTULO IV - DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: STARTUPS MENDOCINAS.....	71
1. STARTUPS.....	72
2. INCUBADORA Y ACELERADORA.....	81
CONCLUSIONES.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
ANEXO I.....	94
1. CUESTIONARIO APLICADO	94
2. ENTREVISTAS REALIZADAS	94
A. KINDAPP- QUIERO DONAR.....	94
B. POL	98
C. TU CUOTA.....	101
D. EGG.....	105
E. INVUELTO.....	109
ANEXO II.....	116
1. INCUBADORA AGIL MENTOR.....	116
A. ENTREVISTA LUCAS FERNÁNDEZ	116
2. ACELERADORA EMBARCA	118
A. ENTREVISTA BELÉN FERNÁNDEZ.....	118
B. ENTREVISTA JOSÉ CODONI.....	122

RESUMEN TÉCNICO

Así como el mundo ha cambiado, también lo han hecho los modelos de negocios. Las startups son organizaciones con características particulares y diferentes a las empresas tradicionales, entre las que se encuentran presente la escalabilidad del modelo, el protagonismo del cliente, la flexibilidad, incertidumbre, grado de innovación, entre otras.

El objetivo principal del presente trabajo realizado durante el periodo 2019 y 2020, es describir el fenómeno de las startups en Mendoza.

El trabajo es una investigación descriptiva porque se busca explicar el fenómeno tal como se presenta, en cuanto a su alcance temporal es seccional. Para el mismo, se aplicó un diseño no experimental ya que no hay manipulación de variables. Se realizaron un total de 8 entrevistas (estructuras y no estructuras dependiendo del destinatario de la misma), 5 a integrantes de startups y 3 a miembros de una incubadora y una aceleradora.

Debido a la naturaleza altamente descriptiva del trabajo, no se planteó una hipótesis sino que se trabajó alrededor del objetivo principal. Luego de haber procesado todas las respuestas de los cuestionarios se observa que el mismo se cumplió. Se obtuvieron los siguientes resultados: los equipos de trabajos son pequeños y multidisciplinarios, sus integrantes son flexibles emprendedores con conocimientos tecnológicos, al ser estructuras pequeñas resulta más sencillo pivotar, las tareas están definidas y asignadas, la comunicación es horizontal y no presentan niveles jerárquicos como tal, con respecto al financiamiento utilizaron capital propio, de familiares, amigos o de socios capitalistas, financiamiento del concurso MMD, del PIC EMPRENDEDOR y de la aceleradora Embarca, una sola pasó por el proceso de incubación mientras que todas hicieron el de aceleración, tienen dificultades de financiamiento y de poder llegar a su mercado al igual que cualquier organización.

INTRODUCCIÓN

Los tiempos que corren son muy distintos a los de años atrás. El mundo de los negocios ha cambiado y la manera de hacer negocios también. Se tienen presente ciertos aspectos que antes no eran tan considerados como: el medioambiente, los clientes, la sociedad. Las necesidades de los clientes se escuchan con mayor atención porque sus problemas no resueltos representan grandes oportunidades para llevar a cabo negocios. Todo esto conlleva a que surjan nuevos modelos de gestión ante las nuevas necesidades de la sociedad como lo son las startups. Las mismas son diferentes a las empresas y emprendimientos tradicionales y actualmente, en el mundo, hay gran presencia de ellas.

Este término surgió en los años setenta en Silicon Valley. Se trata de organizaciones capaces de detectar problemas y proponer soluciones creativas e innovadoras en el momento preciso. Se enfrentan a un alto nivel de incertidumbre y debido a esto muchas de ellas fracasan. Se caracterizan por la gran escalabilidad del modelo, la presencia de un factor tecnológico en la mayoría de ellas y un alto grado de emprendedurismo de los fundadores.

Los antecedentes para la realización de este documento fueron principalmente tres trabajos de investigación, cada uno tuvo un aporte significativo para el mismo.

El aporte de CHÁVEZ LARA, D (2017); “Modelos de negocio de empresas startup de emprendimiento innovador disruptivo”. Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México, México; radica en considerar a las startups, modelos de negocio innovadores. Y por otro lado, comparar el modelo de negocio de una empresa tradicional y el de una startup.

El trabajo de RUIZ CHICOTE, NOELIA (2017), “La Innovación Empresarial y el Emprendimiento; el Fenómeno de las Startups.”. Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria, Provincia de Soria, España; aporta una visión de las startups insertas en el mercado. Es decir, su financiamiento, en qué ámbitos están más presentes las aceleradoras e incubadoras.

Por último, GIUGNO JULIETA (2017) en “Emprendedurismo e Innovación en la construcción de una mejor sociedad. Casos de Empresas B”. Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza, Argentina; principalmente aborda la metodología de trabajo. Además, se rescatan los conceptos relacionados con emprendedurismo e innovación.

El objetivo principal del trabajo realizado es comprender el fenómeno de las startups que se viene desarrollando en los últimos años en Mendoza.

Mientras que los objetivos específicos planteados son los siguientes:

- Identificar el equipo de trabajo de la startup y comprender la organización y funcionamiento de las mismas.
- Descubrir el tipo de financiamiento que utilizan actualmente versus el que utilizaron al momento de su creación.
- Identificar los desafíos condicionantes del ambiente.
- Analizar el nivel de flexibilidad de la startup frente al ambiente.

La estructura del trabajo está compuesta por 4 capítulos y una conclusión final. Los capítulos I, II y III describen el marco teórico. Los mismos aportan conceptos claves que le permite al lector conocer con mayor profundidad ciertos temas antes de introducirse en la lectura del trabajo de campo realizado. Dichos capítulos están planteados con un orden determinado de manera tal que exista un hilo conductor del trabajo que permita facilitar su lectura y comprensión. Así el CAPÍTULO I titulado “El cambio llegó para quedarse”, presenta conceptos relacionados con el entorno variable y complejo en el cual se desenvuelven las organizaciones. Además se explican dos cambios significativos actuales que son: la tecnología como herramienta para los negocios y el cambio en el rol del cliente, quien juega un rol más protagónico.

En el CAPÍTULO II “La creatividad y la innovación como bases para emprender”, abarca tres grandes conceptos: emprendedurismo, innovación y creatividad. Con respecto al emprendedurismo no solo se explican conceptos teóricos, sino también se pone foco en estadísticas e informes de la actividad emprendedora en Argentina y el análisis del ecosistema emprendedor actual. Posteriormente se desarrollan dos herramientas útiles y necesarias como son la innovación y la creatividad.

Mientras que el CAPÍTULO III “Adentrando en el mundo de las startups”, profundiza sobre el tema primordial del trabajo: startups. Comprende desde su origen y características principales, hasta las fuentes de financiamiento que utilizan, su ciclo de vida y sus diferencias con empresas tradicionales. Para llevarlo más a la realidad se exponen ejemplos de startups Argentinas conocidas mundialmente por su gran trayectoria y otras que por diversos motivos no pudieron lograr ser exitosas.

En el CAPÍTULO IV “DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: STARTUPS MENDOCINAS”, se describe la aplicación práctica que se realizó en este trabajo. Se elaboró con el fin de cumplir los objetivos planteados. Busca explicar y describir cómo se presenta el fenómeno de las startups en la provincia de Mendoza.

El trabajo consistirá en una investigación descriptiva porque se busca explicar el fenómeno tal como se presenta. Por lo que se aplicará un diseño no experimental ya que no habrá manipulación de variables. En cuanto a su alcance temporal es seccional o transversal, si bien las entrevistas se efectuaron durante el 2019 y 2020, la información relevada comprende el periodo desde la creación hasta la actualidad de las organizaciones. Hay que considerar que algunas están presentes en Mendoza desde el año 2014.

Para poder desarrollar el presente trabajo se utilizaron fuentes secundarias: información obtenida de artículos de revistas, libros, diarios, páginas web, entre otros. Para la recolección y obtención de datos se utilizaron fuentes primarias, principalmente las entrevistas personales realizadas a integrantes de incubadoras, aceleradoras y startups mendocinas.

La utilidad del tema reside en la novedad del mismo. Si bien el origen de las startups surgió hace varias décadas, su desembarco en Mendoza es reciente. El emprendedurismo es un fenómeno que se viene acrecentando en los últimos años, cada vez con mayor fuerza no solo en la provincia, sino también en el país; pero específicamente la presencia de startups es algo nuevo, de hace pocos años. Además, si bien existe información relativa a esta nueva manera de hacer negocios, la misma está dispersa y muchas veces se puede confundir con emprendimientos tradicionales o empresas, por ejemplo respecto a cuáles son las características de éstas.

El propósito del presente trabajo de investigación es brindar un documento útil para estudiantes y profesionales, con la finalidad de poder dar a conocer las startups como nuevos modelos de gestión que surgen antes las necesidades de la sociedad ya que probablemente en un futuro no tan lejano, cada vez será mayor la presencia de las mismas no solo en Mendoza, o en Argentina, sino también globalmente.

CAPÍTULO I

EL CAMBIO LLEGÓ PARA QUEDARSE

Este apartado pretende ahondar principalmente en conceptos relacionados con el entorno, el modo en el que ha cambiado con el tiempo, como se ha vuelto más dinámico y complejo. Además, se pondrá en evidencia los avances agigantados en la tecnología y las comunicaciones, y la importancia de la utilización de las mismas en las organizaciones. Finalmente, se expondrá el cambio del rol del cliente, como este ha ido ganando protagonismo e importancia.

1. LA VARIABILIDAD DEL ENTORNO

"No es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco es el más inteligente el que sobrevive. Es aquel que es más adaptable al cambio"(Charles Darwin)

El mundo en el que vivimos no es el mismo que el de hace varios años atrás. Actualmente podemos observar que el cambio está presente en diversos aspectos y es veloz, frecuente, profundo. Por lo tanto es necesario prestar atención al entorno en el que estamos inmersos porque su variabilidad nos afecta.

Según la Real Academia Española el entorno es:

- Ambiente, lo que rodea.
- Conjunto de características que definen el lugar y la forma de ejecución de una aplicación.

Es decir, el entorno son todas aquellas variables que continuamente se modifican y como consecuencia, repercuten en las organizaciones, empresas, familias y todos los sistemas presentes en la sociedad. Algunas de las variables son: económicas, sociales, políticas, legales, culturales, internacionales, tecnológicas, entre otras. Todas cambian en menor o mayor medida generando impactos en el accionar de los sistemas, forzándolos a adaptarse, ser flexibles y trasmutar si desean permanecer en el medio.

Ante esta variabilidad e inestabilidad es muy normal que las personas presenten resistencia. Es entendible tener miedo a lo desconocido, a lo diferente, a todo aquello que rompe con nuestros modos de hacer las cosas; al fin y al cabo los seres humanos generamos costumbre. Las personas se oponen

porque se rompe el equilibrio que existía, de este modo surgen las faltas de certezas, inseguridades. Impedir el cambio dificulta la supervivencia y perduración en el tiempo.

A nivel organizacional las situaciones de oposición a los cambios son muy frecuentes. Esta resistencia se podría fundamentar en el desconocimiento respecto a cómo enfrentar el cambio, o en no poder hacerle frente o no querer hacerlo. El primer caso puede solucionarse brindando mayor información clara y de manera empática para ayudar al individuo a visualizar la transición del cambio. De manera contraria optará por mantener su desempeño habitual apeándose a lo seguro, lo conocido. En el segundo caso, el individuo se considera que requiere de capacidades que no posee para poder lograr el cambio por lo tanto es necesario acompañarlo y capacitarlo. En el último caso con frecuencia ocurre que existe desinterés por parte de la persona por lo que la manera más efectiva de combatirlo es a través de la motivación.

Otros modos para poder sobrellevar la resistencia de las personas son:

- Educación y comunicación: muchas veces la gente rehúsa adaptarse porque existe una confusión o falta de claridad. Es necesario una comunicación precisa que transmita un mensaje adecuado con suficiente información.
- Facilitación y apoyo: puede existir la figura de un facilitador de cambio o agente de cambio que como su nombre lo indica colaboran para hacerlo más llevadero.
- Negociación: en ciertas circunstancias puede ser necesario aplicar la técnica de negociación basándose en la comunicación para lograr llegar a un acuerdo.
- Participación: si involucran a las personas en la toma de decisiones y los hacen partícipes del cambio es probable que lo acepten con mayor facilidad.

Las técnicas mencionadas presentan ventajas y desventajas, no obstante ninguna garantizará el éxito rotundo porque depende del factor humano que compone la organización y del cambio en sí. Por ello teniendo en cuenta estas variables se deberá aplicar la que parezca más conveniente.

De lo expuesto anteriormente, resulta trascendente comprender que si nos oponemos a los vaivenes del entorno, obstaculizamos la adaptación y el progreso. Por ello, se debe aprender a ser flexibles y saber responder al ambiente. Es necesario que las organizaciones ajusten sus cursos de acción y reevalúen sus estrategias cuando estas no respondan correctamente al medio en el que se desenvuelven.

2. LA COMPLEJIDAD DEL ENTORNO

El entorno está compuesto en gran parte por sistemas. Los sistemas son un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes con un objetivo en común. Ludwig Von Bertalanffy planteó la teoría general de sistemas cuya finalidad era comprender la realidad, explicar la vida, la naturaleza, el universo como un gran sistema complejo, un gran “todo”. Concluyó que el mundo es un sistema multiordinal o llamado de otro modo un sistema de sistemas. Es decir, que coexiste una multiplicidad de sistemas que interactúan entre sí, dando lugar a la complejidad del mundo.

Los sistemas pueden ser:

- abiertos o cerrados: dependiendo si existe intercambio de información, recursos energía con el medio ambiente.
- naturales o artificiales: según su origen, si provienen de la naturaleza o fueron creados por el hombre.
- simples o complejos: en función de la cantidad de elementos que lo componen.
- estáticos o dinámicos: según su cambio en el tiempo.

Las organizaciones y empresas son sistemas abiertos, artificiales, complejos (en su mayoría) y dinámicos. El hecho que existan varias y además estas interactúen con otros sistemas aumenta el grado de complejidad.

La complejidad surge por la cantidad y diversidad de elementos que componen un sistema y las relaciones que existen entre los mismos. Además, se interrelacionan con otros sistemas cuya composición también está dada por una multiplicidad de elementos. Incluso existen sistemas compuestos por elementos de otros ya existentes. Todos estos factores provocan que la comprensión del entorno no sea sencilla, sino más bien, complicada.

La complejidad es una característica inherente a los sistemas causados por la interacción de los elementos. Estas correlaciones dan origen a ciertas propiedades que no se manifiestan de manera individual en los elementos. Ejemplo de ello es la homeostasis del sistema que consiste en el nivel de respuesta y adaptación al ambiente del sistema y su tendencia a la supervivencia dinámica. Aquellos sistemas que poseen esta propiedad sufren transformaciones estructurales al igual que lo hace el ambiente. Otra propiedad a tener en cuenta es la entropía, se refiere al desgaste que puede tener un sistema a través del tiempo. Un sistema que sea entrópico durante un periodo prolongado puede llegar a desaparecer.

También es útil señalar que el entorno es dinámico y no lineal, generalmente no hay repeticiones progresivas de patrones porque el entorno muta permanentemente, tornándose imprevisible. Asimismo, sucede que es complicado detectar con certeza porque suceden ciertas

situaciones, es decir, no existe con claridad una relación causa-efecto que pueda explicarlas. Al haber un enfoque más integrado del mundo, a los sucesos se les atribuyen múltiples causas y efectos.

Estos conceptos están estrechamente relacionados con la incertidumbre del ambiente, de algún modo el dinamismo, la inestabilidad y la complejidad incrementan la incertidumbre. Según Henry Mintzberg existen cuatro dimensiones que componen al ambiente organizacional. Las mismas son:

- Estabilidad: según esta dimensión el ambiente puede ser estable o dinámico, haciendo alusión si es predecible o impredecible y no a la variabilidad.
- Complejidad: en función de los requerimientos de conocimientos más sencillos o complicados el ambiente puede ser simple complejo
- Diversidad del mercado: el ambiente puede ser integrado o diversificado dependiendo de la pluralidad de clientes, productos, servicios y zonas geográficas donde se comercializan.
- Hostilidad: esta dimensión está relacionada con los competidores, gobierno, sindicatos o cualquier grupo externo y la disponibilidad de los recursos. La clasificación del ambiente que surge es liberal u hostil.

El autor sostiene que mientras el ambiente sea más dinámico, complejo, diversificado y hostil, mayor será la incertidumbre resultante. Además reconoce la importancia de comprender el ambiente organizacional ya que depende del mismo, cual es la estructura ideal que permita a la organización lograr la eficiencia.

3. HERRAMIENTAS ÚTILES PARA EL ENTORNO

Con lo expuesto anteriormente se concluyó que el ambiente de las organizaciones es altamente fluctuante, turbulento, inestable y complejo. Sumado a esto, presenta altos niveles de incertidumbre los cuales provocan el no saber con certeza ni cuando, ni como, ni que tan profundo serán los cambios futuros. Ciertas variaciones del entorno pueden llegar a ser, en algún punto, esperables pero la mayoría no.

Por estas razones se debe tener en cuenta que no sólo es necesario ser flexibles y adaptarse, sino también es primordial reconocer e interpretar el ambiente, estar atentos. Existen algunas herramientas que son útiles para contemplar y estudiar el entorno, como las que abordaremos a continuación.

A. MATRIZ FODA:

También conocida como matriz DAFO, esta herramienta permite la elaboración de un análisis interno y externo para posteriormente formular estrategias. Las variables internas son fortalezas y debilidades de la organización y las externas, oportunidades y amenaza (de allí proviene su nombre de las siglas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) Algunos ejemplos de aspectos internos pueden ser: comunicación, trabajo en equipo, tecnología utilizada, proceso productivo, clima laboral, productos elaborados, innovación en los procesos, entre otros. Estas variables si pueden modificarse porque dependen de la organización, por lo tanto, las fortalezas se pueden potenciar y las debilidades se pueden mejorar intentando reducir las y de ser posible convertirlas en fortalezas. Mientras que algunos ejemplos de los aspectos del análisis externo pueden ser: competencia, proveedores, tasas de interés, tendencia del mercado, conflictos gremiales, poder adquisitivo de los consumidores, entre otras. Cabe destacar que estas variables están dadas por el ambiente y por lo tanto las organizaciones no pueden modificarlas.

Luego de listar variables internas y externas se deben formular las estrategias contemplándolas. Es importante tener en cuenta que la matriz FODA se debe realizar con una cierta frecuencia porque el entorno y la organización se modifican a lo largo del tiempo entonces las variables cambian y por lo tanto se deben adecuar las estrategias planteadas a las circunstancias.

			ANÁLISIS INTERNO	
			FORTALEZAS	DEBILIDADES
			F ₁	D ₁
			F ₂	D ₂
		
			F _n	D _n
ANÁLISIS EXTERNO				
OPORTUNIDADES			ESTRATEGIAS(maximizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades)	ESTRATEGIAS(minimizar o revertir las debilidades y aprovechar las oportunidades)
O ₁				
O ₂				
...				
O _n				
AMENAZAS			ESTRATEGIAS(maximizar las fortalezas y dada las amenazas)	ESTRATEGIAS(minimizar o revertir las debilidades, dada las amenazas)
A ₁				
A ₂				
...				
A _n				

Figura 1. Fuente: elaboración propia

B. MÉTODO DE LOS ESCENARIOS

Antes, cuando la variabilidad y la incertidumbre eran menores, bastaba con extrapolar tendencias debido a la estabilidad. Pero como se presenta nuestro entorno se hace no sólo necesario, sino también útil la construcción de escenarios.

Este método es una herramienta prospectiva y no predictiva porque es imposible predecir un hecho futuro con exactitud. Consiste en la construcción de escenarios, estos no son más que descripciones de posibles entornos. Para los mismos se utilizan variables que sean consideradas relevantes tanto internas como externas. Dichas variables están sujetas a distintas probabilidades de ocurrencia.

De este modo al plantear diversos escenarios, se puede tener una idea de cómo puede llegar a comportarse el ambiente en el futuro; permitiendo a las organizaciones a estar preparados para enfrentar probables amenazas u oportunidades sin ser tomados desprevenidamente. Es una herramienta de suma utilidad para la toma de decisiones.

C. ANÁLISIS PEST

El análisis PEST permite examinar el entorno, tanto oportunidades y amenazas correspondientes a distintos factores. Los factores observados son: políticos, económicos, sociales y tecnológicos, el nombre que recibe la herramienta se debe a las iniciales de los mismos. Algunos ejemplos o variables observadas dentro de cada factor son:

- Políticos: legislación actual, legislación futura, legislación internacional, procesos y entidades regulatorias, políticas gubernamentales, período gubernamental y cambios, políticas de comercio exterior, grupos de presión, etc.
- Económicos: situación económica local, tendencias en la economía local, economía y tendencias en otros países, asuntos generales de impuestos, impuestos específicos de los productos y servicios, ciclos de mercado, factores específicos de la industria, crecimiento, etc.
- Sociales: tendencias de estilo de vida, demografía, opinión y actitud del consumidor, punto de vista de los medios, patrones de compra del consumidor, moda y modelos a seguir, grandes eventos e influencias, factores étnicos y religiosos, etc.
- Tecnológicos: información y comunicación, mecanismos/tecnología de compra, legislación tecnológica, potencial de innovación, acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes, asuntos de propiedad intelectual, desarrollos tecnológicos competidores, etc.

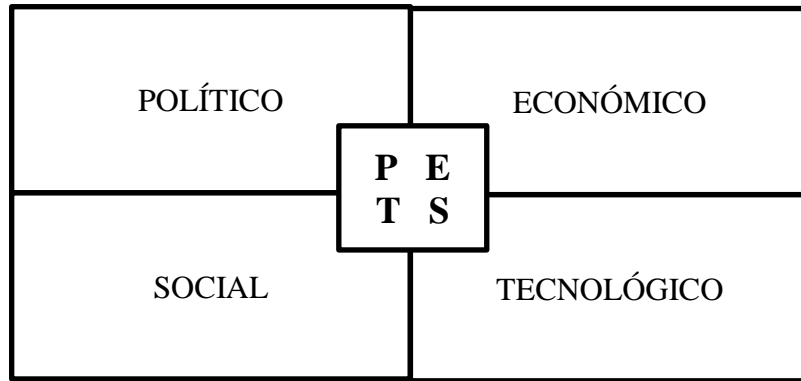


Figura 2. Fuente: elaboración propia

“La tecnología es importante, pero lo único que realmente importa es qué hacemos con ella”

(Muhammad Yunus)

Tal como se mencionó, el ambiente ha sufrido grandes cambios pero sin dudas una de las variables más críticas del macroentorno es la tecnología. En las últimas décadas se ha presenciado una gran revolución tecnológica, con cambios exponenciales y avances cada vez más rápidos y sorprendentes.

En el día a día, las personas conviven permanentemente con la tecnología, esta variable les facilita la vida y trae consigo muchos beneficios. Es transversal a distintos campos, está presente en: la medicina, la robótica, la industria, el sector agropecuario, la construcción, la biotecnología, la microelectrónica, los alimentos, la información y comunicaciones, entre otros.

Las tecnologías de la información y la comunicación (a partir de ahora la llamaremos TICs) vinculan, como su nombre lo indica, la tecnología de las comunicaciones (telefonía, televisión, radio) con la de la información. En un artículo publicado de la revista Dominio de las Ciencias (Galo E. Cano-Pita, 2018) se mencionan definiciones de TICs de distintos autores. Entre ellos se encuentran las siguientes:

- Según Gil (2002) las TIC constituyen un conjunto de aplicaciones, sistemas, herramientas, técnicas y metodologías asociadas a la digitalización de señales analógicas, sonidos, textos e imágenes, manejables en tiempo real.
- Los autores Ochoa & Cordero (2002), establecen que son un conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software), soportes y canales de comunicación, relacionados con el almacenamiento, procesamiento y la transmisión digitalizada de la información.
- Thompson & Strickland (2004) definen las tecnologías de información y comunicación, como aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos, capaces de manipular información que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier organización.

Es decir que las TICs son herramientas, soportes, técnicas, aplicaciones que facilitan la emisión, el acceso y transmisión de la información principalmente digitalizada. Este tipo de tecnología es sumamente amplia por lo que su aplicación es efectiva en numerosos ámbitos pero este trabajo de investigación se centrará a nivel organizacional.

A. TICs APLICADAS A LAS ORGANIZACIONES

Posteriormente a la aparición de Internet las TICs surgieron con mucha fuerza y de manera vertiginosa, revolucionando los medios de comunicación, reduciendo las barreras geográficas y permitiendo mayor acceso a la información. Hoy existen múltiples ejemplos de TICs que se utilizan en las organizaciones. El empleo de las mismas trae consigo muchos beneficios.

a. E-mail o correo electrónico

Antes de la existencia del correo electrónico los medios de comunicación eran otros, como el teléfono o las cartas. El teléfono en un principio no era accesible para todos porque su costo era elevado y era prácticamente impensado comunicarse con alguien del extranjero. Por otro lado las cartas eran de uso frecuente pero se demoraban varios días en llegar al destinatario. También se solía utilizar el fax para poder enviar documentos o archivos de corta extensión.

La aparición del e-mail fue revolucionaria y mediante el uso del mismo fue posible generar contacto de manera veloz, instantánea sin importar el lugar geográfico. Actualmente, esta herramienta es muy práctica y utilizada por la mayoría de las personas. Puede ser empleada a nivel organizacional, entre los miembros, o para mantener contactos con proveedores o clientes, enviar o recibir información. Además se pueden enviar archivos, imágenes, documentos. Para acceder sólo se necesita tener Internet y un dispositivo (computadora, celular).

b. E-commerce

Cada vez son más las organizaciones que optan por el comercio electrónico, produciendo un crecimiento permanentemente, el mismo posibilita la comercialización de productos a través de Internet. Existen distintos tipos de e-commerce, dicha clasificación se define en base a los actores de la transacción, es decir, quien es el vendedor y quién el comprador. Dentro de la misma se encuentra el e-commerce entre empresas llamado B2B (en inglés business to business, negocio a negocio) donde tanto el comprador como el vendedor son empresas. Por otro lado están las transacciones entre empresas (vendedor) y consumidores (comprador) llamado B2C (business to consumer, negocio a consumidor). Finalmente se encuentra el comercio electrónico entre consumidores, C2C (consumer to consumer, consumidor a consumidor), este hace referencia a la comercialización de bienes o servicios

entre particulares como por ejemplo Mercado Libre. El e-commerce puede llevarse a cabo de diversas maneras como por ejemplo a través de tiendas on line, redes sociales, marketplace y demás.

Las redes sociales como Instagram, Facebook, entre otras, juegan un papel muy importante en la actualidad. Mediante las mismas, se puede promocionar los bienes o servicios que brinda la organización, generar contacto con el cliente, hacer publicidad pudiendo alcanzar a potenciales consumidores. Son cruciales porque su uso es masivo y cada vez aumenta el número de personas que se unen.

Las tiendas online consisten en páginas de Internet en donde se exponen los bienes o servicios ofrecidos, muchas veces detallando información como precio, colores, talles, disponibilidad. En las mismas se puede cerrar operaciones pagando con algunos medios como tarjetas de créditos.

Cuando se habla de marketplace se hace referencia a una especie de centro comercial digital. Es una plataforma que nuclea o agrupa distintos productos provenientes de diversas organizaciones. Una de las más conocidas a nivel internacional es Amazon, donde se pueden comprar diversos productos como libros, artículos de electrónica, de hogar y cocina, música digital, entre otros, de numerosas empresas. Despegar.com es otro ejemplo de marketplace, actualmente no sólo ofrecen vuelos de distintas aerolíneas, sino también paquetes turísticos con hoteles, alquiler de autos, etcétera.

c. Sistemas de información

Los sistemas de información son otro ejemplo de TICs utilizado en las organizaciones. Los mismos son un conjunto de elementos interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control en una organización (Laudon y Laudon, 2012)

La figura 3 muestra como esta compuesto el sistema de información y como funciona. Existen tres partes importantes primero la entrada, luego el procesamiento y finalmente la salida. En la entrada se ingresan datos, estos son internos (propios de la organización) y externos (del entorno). Luego, en el procesamiento, los datos crudos se convierten en un formato significativo. Finalmente en la salida se obtiene el resultado de los datos procesados, es decir, información valiosa para que pueda ser utilizada por los miembros de la organización en la toma de decisiones. Los sistemas se retroalimentan, esto les permite evaluar el funcionamiento del mismo y realizar los ajustes pertinentes en la entrada en caso de ser necesarios. Es útil señalar que tanto la organización, el entorno y el sistema interactúan entre sí; como se mencionó muchos datos que ingresan en el sistema provienen del entorno. Además las salidas son utilizadas para tomar decisiones y cuando éstas se ejecutan también

repecuten en la organización al igual que en el ambiente. En el entorno se encuentran presente los clientes, proveedores, agencias regulatorias, accionistas y competidores.

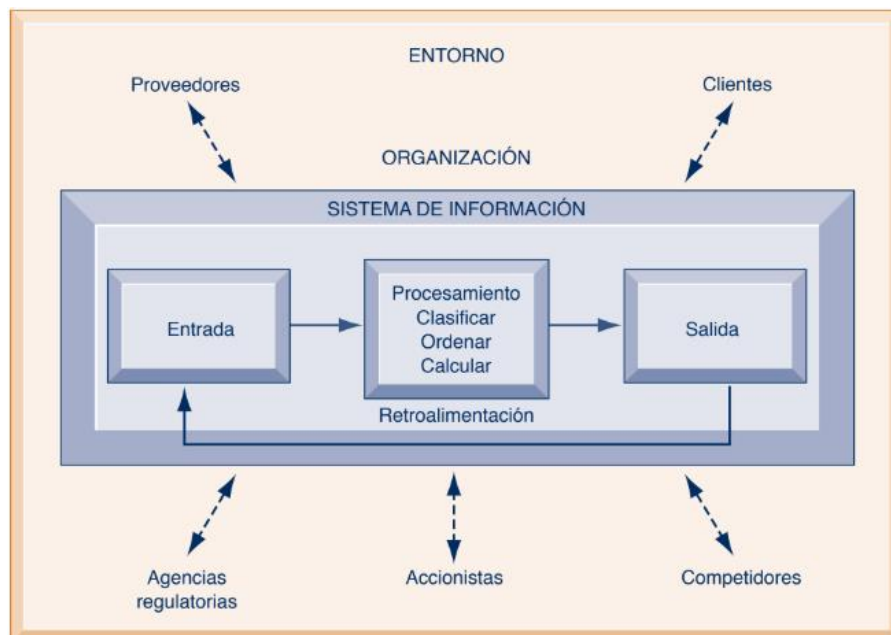


Figura 3. Fuente: Laudon, J.P y Laudon, K.C. (2012). Sistemas de información gerencial.

Los sistemas de información pueden generar una ventaja competitiva. La información es un recurso muy valioso para las organizaciones, siempre que sea exacta, oportuna y útil. Con la misma es posible mejorar la toma de decisiones en los distintos niveles de la organización: operativo, táctico y estratégico. La información puede convertirse en conocimiento, y el conocimiento nos permite anticiparnos a los acontecimientos. Como consecuencia podríamos desarrollar nuevos productos, estudiar los comportamientos de los consumidores, eficientizar el uso de los recursos, aumentar la productividad, mejorar la calidad, etcétera. En otras palabras si los sistemas de información se implementan correctamente y las organizaciones son capaces de aprovecharlos al máximo se puede lograr una ventaja competitiva y considerando la turbulencia del entorno es crucial que se puedan diferenciar de alguna manera de sus competidores.

Muchos son los sistemas de información que se pueden aplicar, de hecho hay algunos softwares que son diseñados a medida para ajustarse a las necesidades de cada organización. Tanto el ERP como el CRM, son ejemplos de sistemas de información utilizados en las organizaciones.

ERP en inglés Enterprise Resource Planing o en español sistema de planificación de recursos empresariales, es un sistema de información gerencial integrado ampliamente difundido y utilizado por las organizaciones. Como su nombre lo indica ayuda a utilizar de manera más eficiente los recursos de la organización. Se dice que es un sistema integrado porque a través del mismo se busca

entrelazar las áreas que componen a la organización como por ejemplo: recursos humanos, producción, ventas, contabilidad, finanzas, entre otras. Las áreas de una empresa no deben funcionar como compartimentos estancos porque de este modo se obstaculizará el desempeño y la eficiencia de la organización. Es importante que se rompan las barreras entre las áreas y así permitir que fluya la información y comunicación. Permite tener una visión global de toda la organización, integrando procesos inclusive automatizando algunos y por sobre, todo logrando obtener información útil para la toma de decisiones.

Es un sistema modular y se paga una licencia por los módulos utilizados. Los distintos módulos son las posibles áreas existentes de las empresas, por lo tanto permite que solo se pague por aquellas que posee y le son de utilidad. De este modo, el sistema es adaptable para distintos tipos de organizaciones, ya sean grandes o pequeñas, de servicios o de productos. Dicho en otras palabras el ERP se ajusta a las necesidades de las organizaciones.

A pesar de todos los beneficios de aplicar dicho sistema de información, es clave el momento de la implementación. Poner en marcha el funcionamiento del sistema no asegura directamente el éxito. En este punto, como se trata de un cambio organizacional trascendental, se presenta resistencia por parte de los miembros. Es relevante, previo a implementarlo, haber definido límites y alcances del ERP para que realmente se ajuste a los mismos. Además, es importante que exista difusión que explique en qué consiste, como funciona, que ventajas presenta y por supuesto es importante capacitarlos para que acompañen este cambio. Si la organización no toma estos recaudos, lo más probable es que tarde o temprano fracase porque el uso de la tecnología no garantiza el éxito.

CRM en inglés Customer Relationship Management o en español administración de relaciones con el cliente, es un sistema de información centrados en el cliente. Dicho sistema colabora para mejorar las relaciones con los clientes y todos aquellos procesos que giren alrededor de ellos como: atención al cliente, pedidos, marketing, entre otros. La información que provee el CRM ayuda a incrementar las ventas a través de la identificación y atracción de clientes rentables, enfocando los esfuerzos en los mismos (Laudon y Laudon, 2012).

La revista Harvard Business Review America Latina expone en su artículo llamado: CRM a la manera correcta (Rigby y Ledingham, 2004) que a finales de la década del noventa y principio de los 2000 hubo un auge tras la aparición del CRM. La mayoría de las grandes corporaciones invirtieron mucho dinero porque se suponía que el sistema le retribuiría con aumento de ventas y utilidades. Pero para desgracia de muchos, malgastaron su dinero y no solo no palparon beneficios, sino que la implementación del sistema represento un fracaso rotundo.

Estas grandes decepciones fueron útiles para aprender cual era el denominador común a todas. Se arribó a la conclusión que este problema no era propio del sistema, sino de las empresas. Como el CRM era novedoso, se puso de moda, todos se apresuraron por aplicarlo y de manera ambiciosa, intentando abarcar la mayor cantidad de procesos que tuvieran relación con los clientes. Como resultado la tecnología los sobrepasó y obtuvieron resultados que no se asemejaban a lo esperado.

Como lo describe la revista con el pasar de los años volvió a ser una de las herramientas preferidas por las empresas pero esta vez observaron que había mejores resultados. Se debió principalmente a que quienes utilizaban el sistema podían detectar cuáles eran los puntos más débiles relacionados con el cliente y así los atacaban poco a poco, fijando metas retadoras pero alcanzables. Una vez que las cumplían, agregaban gradualmente mayores funcionalidades al sistema y así sucesivamente. Utilizando el CRM con un enfoque reducido al principio y luego ampliándolo trajo consigo el aumento de las ventas y las utilidades que tanto anhelaban las empresas.

La imagen 4 ilustra el ciclo del CRM. En la misma se observan 5 grandes categorías:

- Segmentación y marketing
- Desarrollo de productos y servicios
- Ventas
- Experiencia superior
- Retención y recuperación



Figura 4. Fuente: Rigby D. K; Ledingham, D (2004). CRM a la manera correcta. *Revista Harvard Business Review America Latina*

Dentro de cada categoría hay diversos aspectos que pueden ser abordados, lo ideal es elegir pocos e ir agregando progresivamente. A lo largo del artículo se exponen casos de distintas empresas que supieron implementar el sistema CRM. Las mismas primero trabajaron sobre sus puntos más débiles y luego agregaron más funcionalidades.

Como conclusión, el uso de las TICs en las organizaciones son herramientas sumamente útiles que pueden traer consigo múltiples ventajas como: mayor rapidez, mejora en el uso de recursos y el desempeño organizacional, enriquecimiento en las relaciones con el cliente, entre otras. Consecuentemente se pueden desarrollar ventajas competitivas que actualmente son relevantes porque permite la diferenciación del resto. No obstante, resulta aún más significativos ser conscientes de porque se quieren incorporar nuevas tecnología y si la organización es capaz de implementarlas y como. Muchas empresas por el afán de querer actuar como el resto incorporan distintas herramientas que aveces son costosas y complejas de utilizar. En estos casos resulta indispensable que exista un análisis de las capacidades de la organización, definir ciertos límites y alcances para así acotar la

implementación, haciéndola más factible. Además, es necesario que las organizaciones ejecuten un acompañamiento para todos los miembros, brindándoles información, capacitación y ayuda para afrontar el cambio y así de este modo poder percibir en un futuro las ventajas de las TICs. En resumidas palabras la tecnología por sí sola no garantiza poder gozar de sus ventajas (Galo E. Cano-Pita, 2018).

5. CAMBIO EN EL ROL DEL CLIENTE

Años atrás, las empresas ofrecían al mercado sus productos en función de lo que sus capacidades organizacionales les permitían. Es decir, que de algún modo, se analizaban internamente contemplando que sabían hacer y producían lo que estaba a su alcance; posteriormente lo comercializaban a través canales para llegar a los clientes. Ahora, esta situación planteada ha cambiado radicalmente porque el foco de atención no está en la empresa, sino en el cliente. Es necesario detectar cuáles son sus necesidades, que producto se adecúa a las mismas y luego determinar cuáles son los canales de comercialización que prefieren. Todo gira alrededor del cliente y las empresas estudian sus necesidades en busca de su complacencia. Por esta razón se necesita que las organizaciones no sean rígidas en ningún sentido y estén alertas permanentemente a sus clientes (Pérez, 2001).

Poco a poco el cliente fue ganando importancia y pasó a un plano principal. Es un grupo de actores primordiales para cualquier organización y es necesario que cuiden de ellos permanentemente. Se debe lograr generar un vínculo y con el tiempo ganar su lealtad y fidelidad. Es vital, no descuidarlos en ningún momento y tenerlos presentes todo el tiempo. Diversas son las actividades que las organizaciones realizan considerando lo explicado anteriormente en pos de lograr mayores niveles de satisfacción.

A. ESCUCHAR LA OPINIÓN DEL CLIENTE

Si la organización sabe escuchar con atención lo que diga el cliente se pueden lograr grandes cosas. El cliente de alguna manera, es una fuente de información e ideas muy valiosa. Sus comentarios, ya sean positivos o negativos, pueden ayudar de numerosas maneras. Es importante que exista una respuesta a ellos pero sobre todo a los negativos, porque estos tienen impacto en posibles nuevos clientes. Comúnmente, las personas comparten sus opiniones o puntúan a las organizaciones en Internet luego de haber vivido una experiencia con las mismas. Cuando más se encargan de difundir sus mensajes para que lo lean la mayor cantidad de personas posibles es cuando su experiencia no ha sido del todo grata. Por eso hay que hacer hincapié por sobre todo a los comentarios negativos y responder con mayor velocidad. No obstante, en todos los casos es indispensable que exista una respuesta y solución.

La opinión del cliente puede ayudar a que la organización genere cambios pertinentes que impulsen el acercamiento a lo que ellos desean. Por ejemplo, si en reiteradas ocasiones preguntan por algún producto determinado que la empresa no comercializa se deja entrever que existe un interés que se pueden satisfacer. Muchas veces son los clientes los que sugieren cambios en algunas características de productos ya existentes o demandan productos nuevos. Los vendedores son quienes están en contacto directo con los clientes y deben estar atentos a estos detalles.

Otra manera de relevar información de estas características, es a través de la aplicación de encuestas. La encuesta es una herramienta útil y sencilla de implementar, de hecho se pueden enviar a los clientes por mail y recibir instantáneamente sus respuestas. Las encuestas online simplifican la tarea relativa al procesamiento y obtención de datos, inclusive se pueden utilizar programas que a medida que las mismas se contestan, los resultados se procesan automáticamente; el problema es que el índice de respuesta suele ser menor. Se pueden realizar preguntas abiertas o cerradas y de este modo obtener lineamientos para guiarse acerca de los gustos y preferencia de sus clientes. El propósito es lograr la mayor adaptación posible a las cambiantes necesidades de los clientes e intentar complacerlos llevando a cabo acciones de mejora en la organización.

B. BRINDAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD

El servicio es tan o más importante que el producto en sí, ambos deben ser de calidad. Diversos autores han brindado su propia definición de calidad pero todos mantienen una línea similar de pensamiento. Que un producto o servicio sea de calidad no significa que sea mejor o peor que otro, significa que cumple con las expectativas y estándares que el cliente necesita satisfacer. Cuando un bien es de calidad se puede afirmar que la organización logró cumplir los requisitos que el cliente deseaba.

Un producto de calidad acompañado por un servicio que no lo sea puede arruinar la experiencia del cliente aun cuando el bien ofrecido presente excelentes características. El producto y el servicio son dos componentes que se deben brindar de manera conjunta para obtener mayores beneficios. Es importante capacitar al personal que este en contacto con el cliente para que lo atienda de manera amable, educada, respetuosa. Consecuentemente el cliente se llevará una buena impresión y posiblemente desee repetirla. Es fundamental que las empresas reconozcan la importancia de brindar un buen servicio, no solo al momento en el que se realiza la venta sino también después de la misma, al fin y al cabo un cliente satisfecho vuelve a comprar.

C. GENERAR LAZOS Y CONTACTO CON EL CLIENTE

Tan importante como generar ventas es lograr entablar contacto con los clientes. Como se hizo alusión anteriormente, el sistema de información CRM es muy apropiado para poder administrar las relaciones con los clientes. Contar con una base de datos con información como: nombre, teléfono, correo electrónico, dirección entre otros, puede ser de gran utilidad. La organización puede tener pequeños gestos que hagan al cliente sentirse parte. Por ejemplo, enviarle mails a sus clientes para fechas importantes como cumpleaños, día del padre, de la madre, navidad, año nuevo. También pueden comunicar por este medio, promociones a modo de recordatorio.

Todas estas actividades apuntan a la fidelización de clientes. Para ello la organización no solo debe preocuparse, sino también actuar en consecuencia. Debe mantener a sus clientes actuales fieles e intentar poco a poco captar nuevos.

En conclusión, cada vez más son las organizaciones que se dan cuenta de la preponderancia del cliente. Es él quien marca las condiciones del mercado y a quien tratan de complacer todo el tiempo adaptando productos, formas de pago, modalidades de venta, todo a sus preferencias. Las acciones que se pueden llevar a cabo para generar lazos con el cliente y hacerlo sentirse complacido y a gusto con la empresa son infinitas, todo depende de la predisposición inventiva y creativa de la misma.

La organización debe saber que probablemente tenga que cambiar para adaptarse a las necesidades del cliente. La rigidez en los tiempos que corren no es una buena aliada para competir entre tanto desorden y dinamismo del macroentorno. Es necesario un trabajo constante para cumplir y superar las expectativas de los clientes, aumentando su nivel de satisfacción.

El propósito de este apartado era exponer como la vorágine del cambio ha obligado a todos los actores del ambiente a observarlo y transformarse en consecuencia. Pero sobre todo a las organizaciones que mutan para permanecer en el medio. Dentro de los cambios mencionados se desarrollaron dos que son significativos: la tecnología y el cliente como figura principal. Esta situación provocó que las organizaciones asuman la obligación de desarrollar nuevas capacidades para salir airoso, como la creatividad y la innovación.

CAPÍTULO II

LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN COMO BASES PARA EMPRENDER

Este capítulo se centrará en conceptos relacionados con el emprendedurismo, innovación y creatividad. Desarrollará la importancia de estos dos últimos temas como herramientas o capacidades claves e importantes para las organizaciones teniendo en cuenta el contexto presente. Es necesario comprender estos aspectos que son las bases de estos nuevos modelos de gestión.

1. EMPRENDEDURISMO

Muchos son los autores que han hablado del emprendedurismo, cada uno de ellos aportó un sinnúmero de conceptos y definiciones respondiendo preguntas claves como: ¿qué es el emprendedurismo?, ¿cómo debe ser un perfil emprendedor?, ¿qué características deben tener los mismos?, ¿por qué motivos se emprende? entre otros. Cada autor, contribuyó desde su óptica y por esta razón no existe una definición única y taxativa. Sin embargo, a grandes rasgos, se puede afirmar que un emprendedor es aquella persona que asumiendo riesgos, es capaz de convertir una idea en realidad y plasmarla en un negocio en busca de obtener rentabilidad.

El emprendedurismo es un fenómeno que crece día a día no sólo en Argentina, sino también en distintos países del mundo y es adecuado utilizar estadísticas que lo comprueban. Se han realizado distintas investigaciones que estudian su evolución y sus fluctuaciones en el tiempo. A continuación se profundizará sobre este aspecto.

A. ESTADÍSTICAS DE EMPRENDEDORES ARGENTINOS

Existe un organismo llamado Global Entrepreneurship Monitor (de ahora en más GEM) que se encarga de la investigación académica sobre la actividad emprendedora global. Comenzaron sus

actividades en 1999 y continúan en la actualidad.

Sus reportes son accesibles para cualquier persona que lo desee. Recaban información a través de dos tipos de encuestas: encuesta de población adulta (APS) y encuesta nacional de expertos (NES).



Recaudan información sobre:

- Actividad emprendedora: se mide principalmente a través de la TEA (actividad emprendedora en etapa temprana) y el índice de motivación (motivado por oportunidad de mejora/motivado por necesidad). Los emprendimientos motivados por una oportunidad son los que surgen tras la identificación de las mismas que todavía no han sido explotadas. Mientras que otros negocios son impulsados por la necesidad de encontrar una ocupación ante la falta de alternativas laborales en el mercado. Además, brindan información acerca del emprendedor como la edad y el género.
- Actitud emprendedora: comprende las autopercepciones y los valores sociales. El primer elemento hace referencia a la visión de oportunidades, percepción de capacidades, miedo al fracaso e intenciones emprendedoras. Los valores sociales encierran tres conceptos: percepción social sobre “emprender” como una carrera profesional, percepción de los emprendedores en la sociedad y atención de los medios y la prensa a la figura del emprendedor.
- Aspiraciones: esta variable mide las expectativas de impacto que tienen aquellos que respondieron estar involucrados en algún tipo de actividad emprendedora en Etapa Temprana. Incluyen la expectativa de creación de puestos de trabajo, la innovación en términos de producto y mercado y la Internacionalización (cantidad de clientes fuera del país). Esto permite proyectar la calidad y el impacto esperado.
- Condiciones del marco emprendedor: incluye todas aquellas variables del entorno que juegan un papel importante para el desarrollo de los emprendimientos. Estas variables pueden favorecer o dificultar el desenvolvimiento de los mismos. Algunos ejemplos son: financiamiento emprendedor, políticas públicas relacionadas con la burocracia e impuestos, programas públicos de apoyo emprendedor, educación emprendedora escolar y post escolar, dinámica y obstáculos del mercado interno, entre otras.

Dentro de la página web de GEM se encuentran publicados los reportes globales de los países. Los últimos resultados publicados para Argentina son los correspondientes al año 2018. La investigación se elaboró durante junio-julio de dicho año y realizó una muestra regional de 2000 casos. La base de datos posee un error muestral máximo del 2,5% acorde a los estándares internacionales. (GEM, 2018- Resumen Ejecutivo Argentina)

De los valores observados se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- La TEA fue del 9,11%, este valor es mejor que el del año anterior (5,97%). El aumento no es tan significativo pero se debe tener en cuenta que la misma había decrecido desde 2015 hasta el 2017. En el 2018 el índice de motivación (motivados por oportunidad/ motivados por necesidad) arrojó un resultado de 1,3, esto significa

que es menor la cantidad de personas que emprenden por necesidad, que aquellas que lo hacen por una oportunidad de mejora (ya que el cociente es mayor a uno). Sin embargo, la tasa de personas que emprenden por necesidad se duplicó alcanzando un valor de 2,74% en 2018 mientras que en el 2017 era de 1,28%. En relación al perfil del emprendedor predomina el rango etario de 25 a 44 años y sigue habiendo superioridad de emprendedores hombres (55%) respecto de las mujeres (45%).

- En general, las variables de actitudes emprendedoras tuvieron mejor desempeño que el año anterior. La que más mejoró es la de intenciones emprendedoras con un 17.7% en 2018 (26% más que en 2017). En segundo lugar, el crecimiento en la percepción de oportunidades para emprender con un 35.9%. En tercer lugar, el miedo al fracaso con una tasa del 38.6 % en 2018, 10% menos que en 2017. Si bien la variable disminuyó, se debe interpretar que al ser menor el miedo al fracaso, mayor será la cantidad de personas que quieran emprender. La percepción de capacidades para emprender, también mejoró con un 48,79%. Por otro lado, las variables incluidas en valores sociales han demostrado una leve caída en los números.
- Los números correspondientes a las aspiraciones también ascendieron, pero sin duda la más sobresaliente fue la de la innovación. En el 2017 Argentina ocupaba el antepenúltimo puesto de innovación (dentro de un grupo de 7 países latinoamericanos) y actualmente está en el tercero.
- Con respecto a las variables del ecosistema emprendedor, a grandes rasgos todas se mantuvieron o mejoraron escasamente.

Teniendo en cuenta todas estas observaciones, se puede concluir que en general, hay un escenario positivo en la Argentina para emprendedores y que este fenómeno ha crecido. Poco a poco la situación progresa, la mayoría de las variables presentan mejores resultados, algunas más que otras. Estas manifestaciones en los números, ayudan a contemplar una tendencia favorable para Argentina. Se debe considerar y valorar el hecho de que los índices están repuntando aunque lo hagan lentamente.

B. ECOSISTEMA EMPRENDEDOR ¿CÓMO SE FOMENTA EL EMPRENDEDURISMO EN ARGENTINA?

En los últimos años Argentina se ha concentrado en desarrollar el ecosistema adecuado para impulsar el emprendedurismo. Existen distintos organismos, instituciones, tanto del ámbito privado como público que colaboran con esta causa de diversas maneras.

El gobierno nacional, por su parte, promueve e impulsa a través de distintas prácticas el emprendedurismo. En su página web oficial del gobierno en el 2019, había una sección especial llamada “emprender, innovar y crecer”. El propósito de la misma es ayudar a las personas a que

puedan desarrollar sus emprendimientos brindándoles facilidades, herramientas, financiamiento (Emprender, innovar, crecer, s.f.). Dentro de la sección hay cuatro apartados:

- **SOY EMPRENDEDOR:** brinda herramientas para crear, desarrollar o consolidar proyectos.

Ofrece información de:

- Obtención del CUIT
 - Registración de marcas y renovación de la misma
 - Patentamiento de inventos
 - Creación de una sociedad por acciones simplificada(SAS)
 - Desarrollo de emprendimientos con asistencia especializada gratuita: con la Red de Mentores del Ministerio de Producción.
 - Como contactarse con Impulsando: cuando se generan proyectos de innovación que mejoren las condiciones culturales, económicas y sociales del país, el Ministerio de Ciencia y Tecnología acompaña los procesos de desarrollo de proyectos vinculados con: investigación para la aplicación práctica en la producción o comercialización, incorporación de recursos humanos altamente calificados, investigación tecnológica pre-competitiva y fomento a la gestión y vinculación del sector productivo con la oferta de conocimientos.
 - Como ser parte de PROFIET: es para emprendedores dispuestos a crear empresas con alto contenido tecnológico. El Programa de Fomento de la Inversión Emprendedora en Tecnología (PROFIET) busca fomentar la creación y consolidación de empresas de base tecnológica e instrumentar con otros organismos / institutos la creación de un mercado de ideas tecnológicas innovadoras.
 - Participación en INNOVAR: destinado a emprendedores creativos y capacitados, mayores de 18 años, que buscan soluciones para el presente con miras al futuro.
 - Acceso al Fondo Semilla: para obtener préstamos sin interés y recibir asesoramiento de incubadoras para el desarrollo de ideas o proyectos.
 - Otras
- **BUSCO FINANCIAMIENTO:** ayuda el acceso a instrumentos de créditos adecuados
 - **NECESITO CAPACITACIÓN:** búsqueda de herramientas que permita ampliar los horizontes. Incluye capacitaciones para emprendedores y Pymes, asesoramiento para desarrollar emprendimientos y cursos o becas para especializarse.
 - **TENGO UNA PyME:** posibilita la obtención de beneficios fiscales y otros incentivos a la producción.

Existe la Ley 27349 Apoyo al capital emprendedor que se publicó en el Boletín Oficial del 12/04/17 que contempla ciertos aspectos y fomenta el emprendedurismo tal y como lo explica en su artículo primero:

“Artículo 1º- Objeto. Autoridad de aplicación. El presente título tiene por objeto apoyar la actividad emprendedora en el país y su expansión internacional, así como la generación de capital emprendedor en la República Argentina.

En particular, se promoverá el desarrollo de capital emprendedor considerando la presencia geográfica de la actividad emprendedora en todas las provincias del país, de modo de fomentar el desarrollo local de las distintas actividades productivas.

La Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Producción será la autoridad de aplicación de este título.”

La ley presentó una nueva figura jurídica denominada Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS). La misma podrá crearse con mayor rapidez, además su constitución y manejo podrá ser digital. También se crea el Fondo Nacional de Capital Emprendedor (FONDCE) que facilita y agiliza el proceso de financiamiento. Presenta ventajas impositivas para para los inversores registrados que apuesten por el desarrollo de ideas argentinas. Por último, contempla la regulación de mecanismos de financiamiento colectivo (crowdfunding ¹) para fomentar la industria del capital emprendedor.

Se encuentran presentes en el medio instituciones privadas como por ejemplo: Endeavor Argentina, Wayra, Desafío Joven, Bairexport, Empreare, INICIA, entre otras. Se encargan de promover la cultura emprendedora, proveen a los emprendedores de apoyo como financiamiento, capacitaciones, asesoramiento legal.

También existen instituciones académicas que principalmente les brindan a los emprendedores capacitaciones, programas de formación y acceso a una red estratégica de contactos analizan sus modelos de negocios y les enseñan a generar contactos profesionales. Algunas son: Cátedra de EmprendING, Centro Entrepreneurship IAE, Programa ProEmprendedores de la Universidad de San Andrés, Di Tella Entrepreneurship Network (DEN), Centro de Emprendedores del ITBA, Centro de Desarrollo para Emprendedores y Exportadores de la Universidad de Palermo.

¹ Es una forma de financiación que consiste en utilizar el capital de numerosos individuos a través de pequeñas aportaciones. Normalmente se materializa en sitios web que ofrecen plataformas para que personas con proyectos de diferente índole puedan publicitarlos y recaudar los aportes a través de las mismas.

El Ministerio de Producción Nacional considera y define la presencia de cinco tipos de instituciones que forman parte del ecosistema emprendedor. En su página web muestran el mapa emprendedor en donde se visualiza la presencia de las mismas para cada ciudad. Estas son:

- Incubadoras: son organizaciones que acompañan a emprendedores y aceleran el crecimiento de sus proyectos a través de asesoramiento, capacitación y asistencia financiera. En estos espacios, pueden saber si su idea tiene viabilidad técnica, financiera y de mercado. Además, reciben orientación acerca de cuál es el mejor programa de financiamiento para su emprendimiento y cómo aplicar.
- Casas de la producción: son sedes del Ministerio de Producción de la Nación distribuidas por todo el país. Tienen como objetivo acercar herramientas de financiamiento y capacitación a las PyMEs y a los emprendedores. En las Casas de la producción, las empresas pueden recibir asistencia para realizar todos los trámites que tengan que hacer en el Ministerio.
- Clubes de emprendedores: son espacios de trabajo colaborativo que potencian y promueven el desarrollo económico regional, el talento local y los nuevos emprendimientos. En los clubes se pueden conocer los proyectos de cada ciudad y acceder a asesoramiento, capacitación y financiamiento. Cada club cuenta con computadoras, conexión a Internet, impresoras 3D y más equipamiento para que los emprendedores puedan trabajar y experimentar con nuevos equipos tecnológicos.
- Aceleradoras: son entidades que otorgan asistencia técnica y financiera a emprendimientos con potencial de crecimiento global y un alto grado de diferenciación e innovación. Hay aceleradoras para proyectos tecnológicos, sociales y científicos.
- Espacios de coworking: Son oficinas en donde profesionales independientes, emprendedores y PyMEs comparten un mismo espacio para desarrollar sus proyectos. Los espacios de coworking son privados y tienen un costo. Generalmente ofrecen un escritorio individual, acceso a Internet, equipamiento, salas de reuniones y otras áreas comunes.

C. MENDOZA EMPRENDE



Mendoza Emprende es un programa del Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía, que cuenta con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para alimentar y articular el ecosistema emprendedor de la Provincia. El objetivo principal es convertir a Mendoza en

un polo de emprendedores comprometidos con la generación de procesos sostenibles. Grandes iniciativas locales se destacan en Argentina y en el mundo, gracias a la fuerza de los emprendedores y al acompañamiento de las instituciones. (Página web de Mendoza Emrende)

Las metas de Mendoza Emrende son las siguientes:

- Fortalecer y articular el ecosistema emprendedor de la Provincia
- Incentivar la creación y el desarrollo de empresas que generen valor económico, social y ambiental
- Promover la cultura de la innovación.

Realizaron una guía institucional del ecosistema emprendedor de Mendoza. La misma detalla cuáles son las distintos tipos de organizaciones que la componen. Hay presencia de organizaciones dependientes de organismos públicos, dependientes de instituciones académicas, del sector privado y espacios coworking. A continuación se presentarán.

ORGANIZACIONES DEL ECOSISTEMA:

- Organizaciones dependientes de organismos públicos:
 - Centro Emprendedor San Carlos
 - Incubadora de la Ciudad de Mendoza
 - Corporación Vitivinicola Argentina (incubadora)
 - Idea Incubadora de Empresas Gral. Alvear
 - Municipalidad de Godoy Cruz (incubadora)
 - HUANEN (incubadora)
 - Secretaría de Cultura del Gobierno de Mendoza
 - Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicio (incubadora)
 - Instituto de Desarrollo Rural (incubadora)
 - Incubajunin (incubadora)
 - Inprotec Las Heras Incuba
 - Incubadora de Empresas Lavalle
 - Maipú Incubadora
 - Incubadora de Empresas de Malargüe – F.U.N.D.E.P.E.M
 - Dirección General de Escuelas
 - ProMendoza
 - Municipalidad de Rivadavia (incubadora)
 - Ruta de Artesanos y Emprendedores Mendocinos
 - Incubadoras de Empresas
 - Genesis (incubadora)

- Incubadoras de Empresas Santa Rosa
- Municipalidad de Tunuyán (incubadora)
- Municipalidad de Tupungato (incubadora)
- Organizaciones dependientes de instituciones académicas
 - Universidad Aconcagua (incubadora)
 - Centro de Desarrollo Emprendedor Universidad de Mendoza
 - Desarrollo Emprendedor – Universidad Nacional de Cuyo (incubadora)
 - Unidad de vinculación Tecnológica – UMAZA (incubadora)
 - Facultad Regional Mendoza Programa: La Tecno Emprende (incubadora)
- Organizaciones del sector privado
 - Greendemia (incubadora)
 - Estudios Inteligentes (incubadora)
 - Fensus (incubadora)
 - Federación económica de Mendoza
 - Endeavor
 - AgilMentor (incubadora)
 - JAMendoza (incubadora)
- Espacios coworking
 - Campus Olegario
 - Linka Space
 - Tribu San Rafael
 - ALEM Workplace
 - WHALE Coworking

Mendoza Emprende no sólo ayuda a través de acompañamiento, sino también a través de financiamiento. Existen distintas líneas de financiamientos como por ejemplo el PIC Emprendedor. En la página web de Mendoza Emprende se encuentra disponible la siguiente información:

¿Qué es PIC Emprendedores?

Es un concurso destinado a otorgar Aportes No Reembolsables (ANR) con el objetivo de promover y apoyar proyectos con potencial de expansión en el mercado.

PROYECTOS PIC Emprendedores son aquellos PROYECTOS DE INVERSIÓN CON POTENCIAL DE CRECIMIENTO orientados a la transformación productiva y/o comercial que generen innovación y/o valor social y/o valor ambiental.

¿Qué proyectos pueden postularse?

Los Proyectos podrán estar vinculados a actividades agropecuarias, industriales, comerciales, productivas de base no agropecuaria, de base tecnológica, turísticas, mineras, de servicios a la producción y otros servicios.

Los Proyectos PIC deben encuadrarse en, por lo menos, alguna de las siguientes clasificaciones:

- Dinámicos: proyectos con un gran potencial de escalamiento en el corto plazo.
- Innovadores que generen preferentemente valor social y/o ambiental: son aquellos proyectos que introducen una mejora y/o transformación nueva al producto, proceso productivo, formas de comercialización, formas de organización o en la gestión del negocio.
- De triple impacto: proyectos cuyo propósito busca la generación de impacto económico, social y ambiental. Buscan desde su matriz de negocio obtener el bienestar social y el cuidado del medio ambiente.
- Otros Proyectos: que generen mediante su desarrollo alguna innovación o alcancen valor social y/o ambiental.

En todos los casos, los Proyectos deberán estar radicados o radicarse en la Provincia de Mendoza. Además, los proyectos podrán presentarse a través de las Incubadoras, quienes brindan la asesoría y el acompañamiento técnico para formular y cumplimentar lo requerido para participar en el concurso.

Se realizaron dos ediciones: PIC 2017 y PIC 2018, entregaron alrededor de 20.000 dólares por proyecto y la idea era que dicho dinero lo destinaran a la compra de materiales, materias primas, insumos, equipamiento nuevo, maquinarias nuevas, adquisición y/o desarrollo de tecnología informática (hardware o software) o capacitaciones técnicas o consultorías.

D. ¿QUIÉN ES EMPRENDEDOR?

Como se hizo mención, el término de emprendedor ha ido variando a lo largo del tiempo. Su origen (alrededor del siglo XVI) proviene de la palabra en francés entrepreneur cuya traducción es pionero, llamaban así a los aventureros que decidieron navegar hacia el “nuevo mundo” sin saber lo que les esperaba. Este último factor, el de la incertidumbre, sigue estando presente en la actualidad. Es por este motivo que se dice que los emprendedores, entre otras cosas, asumen riesgos.

Según Richard Cantillon (citado por Marulanda, Montoya & Vélez, 2014), en su obra “Essai sur la nature du comerce” define como emprendedor a aquel individuo que asume los riesgos en condiciones de incertidumbre.

Druker (1986) define al emprendedor como aquel empresario que es innovador, afirma que cualquier negocio pequeño y nuevo no es un emprendimiento, aunque se corran riesgos (citado por Marulanda, Montoya & Vélez, 2014).

Según Kundel (1991) “La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio” (citado por Formichella 2004).

Stevenson afirmaba: “Emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad” (citado por Formichella 2004).

Las definiciones anteriores comparten dos aspectos en común. En primer lugar, la asunción de riesgos por parte de los emprendedores. En segundo lugar, la capacidad de poder detectar oportunidades del entorno, aprovecharlas y beneficiarse de las mismas.

E. PERFIL DEL EMPRENDEDOR

Los emprendedores son personas visionarias, que saben descubrir oportunidades ocultas. Son creativos, innovadores y arriesgados. Tienen una gran capacidad para transformar sus ideas y convertirlas en bienes o servicios. El individuo emprendedor no le teme al fracaso, es optimista y perseverante. Es capaz de adaptar su idea tantas veces como sea necesario para lograr el éxito, por ello podemos afirmar que son flexibles y resilientes.

Suelen ser personas proactivas, están siempre un paso antes, anticipándose a problemas o necesidades futuras. Tienen la capacidad de trabajar con pasión, enfocando todas sus energías en sus proyectos, persiguiendo sus objetivos. Se entregan totalmente al trabajo, tienen un gran sentido del compromiso, la determinación y la responsabilidad. Confían en sí mismos y sus capacidades.

Los emprendedores son personas autónomas, que buscan independencia y libertad de acción. Por ello tienden a llevar a cabo sus propios proyectos aunque deban asumir riesgos. Se sienten cómodos con las nuevas ideas y se adaptan fácilmente. Por consiguiente, se desprende que la única diferencia entre un emprendedor y un individuo radica en su actitud.

F. MOTIVACIONES PARA EMPRENDER

Las razones que lleven a las personas a emprender pueden ser diversas. El GEM lo clasifica en dos grandes grupos: aquellos que emprenden por necesidad y aquellos que lo hacen por oportunidad.

Quienes emprenden por necesidad suelen ser personas que verdaderamente precisan un trabajo. Pueden ser individuos que hayan sido despedidos recientemente de forma desprevenida o desempleados que aunque lleven un tiempo buscando trabajo aún no encuentran. En ambos casos necesitan una fuente de ingresos para vivir. Esta situación es frecuente cuando los países atraviesan crisis. De hecho, las crisis son momentos en los cuales crece el emprendedurismo. La solución a esta circunstancia es autoemplearse a través de un emprendimiento propio.

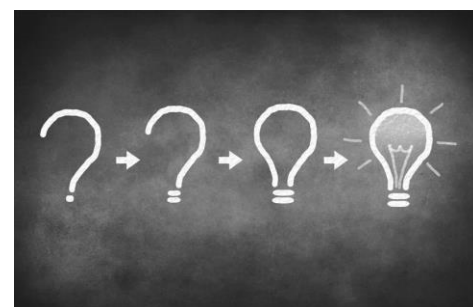
En el segundo grupo, se encuentran aquellas personas que logran observar una oportunidad en el entorno para montar un negocio. Estos individuos son capaces de identificar necesidades insatisfechas en el mercado y a través de sus emprendimientos consiguen cubrirlas. En otras palabras, ante dichas necesidades, materializan ideas en bienes o servicios.

La búsqueda de la independencia laboral es otra razón usual a la hora de emprender. Muchas son las personas que prefieren no trabajar en relación de dependencia sino hacerlo por sus medios, manejando sus horarios, sus tiempos. A menudo, estas personas tienen una personalidad que se asemejan más a la de un líder que a la de un subordinado. Son sujetos que pueden desempeñarse mejor si ellos son los que toman las riendas de su propio trabajo.

Además existen emprendimientos que no se llevan a cabo ni por necesidad, ni por oportunidad, ni por libertad laboral, sino que existe otro motivo. Muchas personas, que saben cuáles son sus capacidades e identifican en que actividades tiene potencial, las aprovechan y convierten en emprendimientos. No sólo cuentan con talento, sino también poseen espíritu que los impulsa a emprender. También se incentivan por el deseo de compartir y mostrarle al mundo sus habilidades. Por ejemplo, un individuo que le apasione la pastelería y sea bueno para cocinar puede vender tortas a través de las redes sociales, por encargo o quizás tener un proyecto más ambicioso y poner su propio café o pastelería. En reiteradas ocasiones, estos emprendimientos surgen como consecuencia de incentivos del círculo más cercano del emprendedor. Éstos los alientan para lanzarse al mercado, sabiendo que cuentan con capacidades para hacerlo y que lo que producen les gusta a las personas.

2. CREATIVIDAD

Durante muchos años la creatividad se asociaba a las personas con facetas artísticas. La realidad es que no sólo son creativos los pintores, escultores, escritores o cantantes, sino que cualquier persona puede serlo. A continuación se desarrollarán



ciertos conceptos para profundizar sobre el tema.

A. CONCEPTOS

Existen distintas definiciones de creatividad. La Revista Digital Universitaria del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Esquivias Serrano 2004) presenta una extensa lista de definiciones de más de 50 autores. Algunas de ellas son las siguientes:

- Guilford (1952) “La creatividad, en sentido limitado, se refiere a las aptitudes que son características de los individuos creadores, como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente”.
- Osborn (1953) “Aptitud para representar, prever y producir ideas. Conversión de elementos conocidos en algo nuevo, gracias a una imaginación poderosa”.
- Fromm (1959) “La creatividad no es una cualidad de la que estén dotados particularmente los artistas y otros individuos, sino una actitud que puede poseer cada persona”.
- Jackson(1962) “La creatividad es la habilidad de producir formas nuevas y reestructurar situaciones estereotipadas”
- Bruner (1963) “La creatividad es un acto que produce sorpresas al sujeto, en el sentido de que no lo reconoce como producción anterior”.
- Mednick (1964) “El pensamiento creativo consiste en la formación de nuevas combinaciones de elementos asociativos. Cuanto más remotas son dichas combinaciones más creativo es el proceso o la solución”.
- Sillamy (1973) “La disposición para crear que existe en estado potencial en todo individuo y en todas las edades”.
- López y Recio (1998) “Creatividad es un estilo que tiene la mente para procesar la información, manifestándose mediante la producción y generación de situaciones, ideas u objetos con cierto grado de originalidad; dicho estilo de la mente pretende de alguna manera impactar o transformar la realidad presente del individuo”.

Tras la lectura de los distintos autores existen ciertas coincidencias o compatibilidades en sus definiciones. Se hace hincapié en que la creatividad es una actitud que puede poseer cualquier persona independientemente de su edad y su profesión o disciplina que ejerza (haciendo alusión a que no es propia de los artistas). También, se refieren a la misma como un proceso de la mente humana, en la cual se producen ideas novedosas. Estas surgen muchas veces a partir de combinaciones de elementos ya conocidos, que se convierten en un producto nuevo y distinto. Asimismo, los autores mencionan

conceptos relacionados con la creatividad como: flexibilidad, novedad, originalidad, fluidez e imaginación.

Cualquiera puede ser creativo, a pesar que algunas personas parezcan tener mayor facilidad que otros. Todos pueden potenciar su faceta creativa, existen técnicas que ayudan a entrenar y desarrollarla.

La creatividad se lleva a cabo a través de un proceso (denominado proceso creativo) conformado por etapas en las cuales se involucran distintas partes del cerebro. Las mismas son: la generación de ideas y la evaluación de ideas. En la primera, lo que interesa es la cantidad de propuestas, mientras más mejor. Está relacionado con el hemisferio derecho del cerebro que carece de lógica y es imaginativo, intuitivo, fantástico. Cuando se generan ideas se debe limitarse a ello, es decir, no hay que descalificarlas antes de tiempo. Existen distintas técnicas utilizadas para ello como por ejemplo la tormenta de ideas, analogías, entre otras. En la segunda etapa participa el hemisferio izquierdo que es lógico, secuencial, analítico, racional. En esta fase, a diferencia de la primera, si es necesario juzgar las ideas generadas. Se evalúan las mismas, seleccionando las más adecuadas.



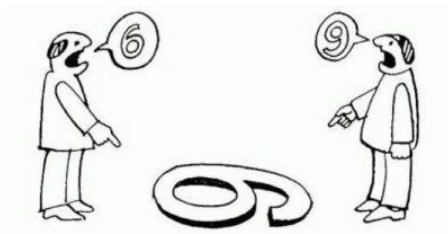
B. ¿CUÁLES SON LAS BARRERAS A LA CREATIVIDAD Y COMO PUEDEN SOLUCIONARSE?

Existen barreras que frenan la creatividad, la limitan. Son sumamente normales y no debemos preocuparnos porque por fortuna, hay maneras de solucionarlas. Las barreras, también denominadas bloqueos se pueden clasificar en: ambientales, perceptivas, emocionales, cognitivas, mentales, expresivas, socioculturales (Guilera Agüera, 2011). A continuación se explicará en que consiste cada una de ellas y la manera para superarlas, es decir, estrategias para poder solucionarlas.

- **AMBIENTALES:** Son las barreras externas al creador que provienen del entorno en el que se desenvuelve. Incluye el entorno físico, (exceso o falta de: espacio, luz, temperatura, silencio, comodidad), el ambiente laboral irrespirable y el entorno cultural pobre o retrógrado.



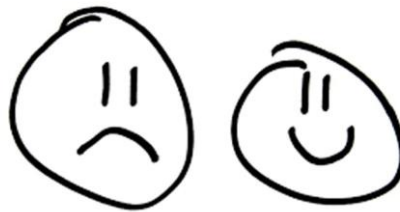
- SOLUCIONES: tratar de buscar un espacio ideal dependiendo de las preferencias de cada uno (más o menos silencioso, espacioso, abierto, etc.). Si la persona está brindando servicios creativos en un lugar donde el ambiente laboral es asfixiante, existen dos maneras de solucionarlo. Primero, intentar aplicar la inteligencia emocional y tener confianza propia pese a que existan jefes o compañeros de trabajo que inhiban la capacidad creativa. De no ser posible, la otra salida es cambiar de trabajo. Finalmente, si la sociedad es muy conservadora, hay que rodearse de otras personas creativas o buscar espacios colectivos para impulsar el potencial.
- PERCEPTIVAS: Son debidas a errores, desviaciones o limitaciones en la percepción de la situación o del problema. Si no lo percibimos o lo hacemos incorrectamente, difícilmente vamos a solucionarlo de manera novedosa. Están las relacionadas con la falta de sensibilidad perceptiva y la falta de atención a las alertas de los sentidos. En el primer caso, no se captan la totalidad de estímulos importantes. En el segundo, pese a que si se captan, no se les otorga la significación debida. Otra barrera es el no saber percibir los atributos clave de los objetos, sucede que se busca una solución a un problema que verdaderamente no está bien planteado. En otros casos, las percepciones son demasiado superficiales y se escapan detalles relevantes. Además, puede existir una dificultad en percibir pautas y patrones o bloqueos totales para hallar la solución.



- SOLUCIONES: intentar agudizar la percepción a través de los estímulos, de la educación constante de los sentidos y del funcionamiento de las emociones. Observar con mayor atención y pensar la relación causa efecto, para evitar pasar por alto estímulos que aporten información clave. Tomar el tiempo suficiente para percibir con mayor profundidad y sin prisa, de esta manera, se intentará contemplar todos los matices del problema. Dejar de lado el

pensamiento analítico a la hora de crear soluciones porque inhibe la creatividad y la bloquea.

- **EMOCIONALES:** Nos las autoimponemos (de manera normalmente inconsciente) por rechazo a experimentar emociones negativas. Una de las barreras emocionales es la falta de motivación causada por excesivas exigencias y presiones de terceros o por falta de autoestima propia. Otra muy común, es el pesimismo y la negatividad que produce el querer abandonar el proyecto. La falta de inteligencia emocional², de empatía por el prójimo y de autocontrol de las propias emociones, puede ocasionar inestabilidad emocional. También es muy frecuente la ansiedad por hallar una respuesta rápida y al no utilizar el tiempo necesario que requiere el proceso creativo, mayores son las posibilidades de cometer errores. Es normal el colapso ante el vacío (cuando el creador se nubla y no se le ocurre ninguna idea) y el caos (cuando las ideas son muchas y no se pueden procesar). Por último, pero no menos importante, están las barreras relacionadas con el miedo. El miedo a lo que digan los demás, al fracaso, a perder el control, a retroceder, al ostracismo, entre otros.

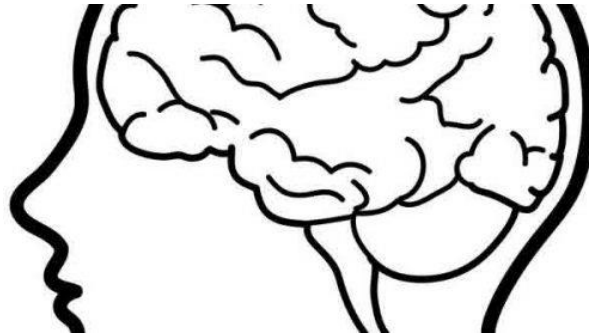


- **SOLUCIONES:** no desmotivarse ante los fracasos y tener en cuenta que los desafíos pueden ser difíciles pero no imposibles. Aprender a ser resilientes, perseverantes y resistentes a las frustraciones. Lograr reconocer y manejar las propias emociones porque muchas veces la creatividad se trabaja en equipo. No apresurarse para encontrar soluciones, si existe caos, mantener el control y pensar cómo se pueden procesar las ideas. Animarse a proponer ideas alocadas y dejarse llevar por el instinto, sin tener miedo al “qué pensarán de mí”. Cambiar el paradigma instaurado que considera al fracaso un error y contemplarlo como lo que es, una fuente de aprendizaje. Entender que es natural en las personas el rechazo al cambio y a todo aquello que sea diferente. Por este motivo, los creadores no deben abstenerse a plantear e

² Inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones (Goleman, 1995)

intentar imponer ideas disruptivas porque inclusive los grandes inventos de la historia tardaron en ser aceptados por la sociedad.

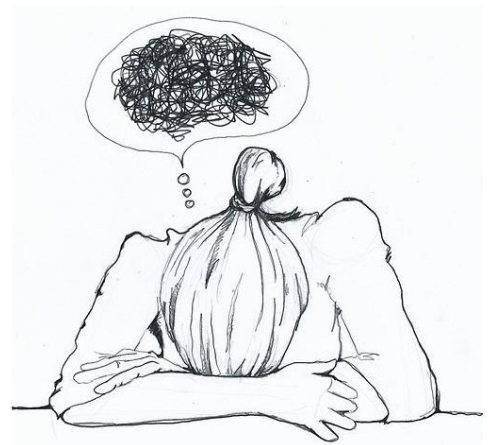
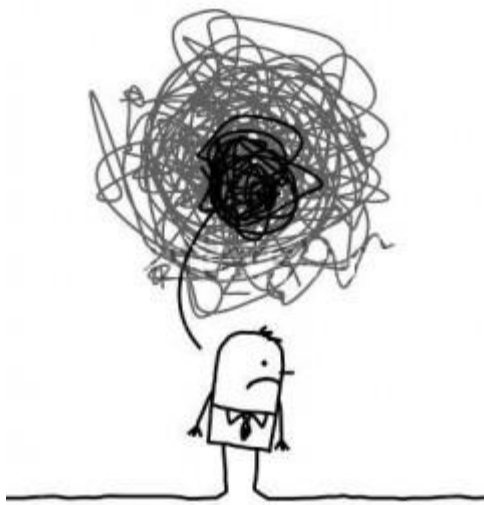
- **COGNITIVAS:** Son las barreras intrínsecas propias al funcionamiento del cerebro racional y planificador; las mismas se presentan con mucha frecuencia y serán mencionadas a continuación.
 - a. No haber entendido bien, la consigna o enunciado. Esto se puede deber a falta de atención, estar apurados u otros motivos.
 - b. La falta y el exceso de información que complican visualizar correctamente el problema y encontrar las soluciones apropiadas.
 - c. Otra barrera es la falta de generalización y abstracción: cuando los creadores solamente se quedan con algún detalle o característica en particular del problema, sin poder tener una visión más global.
 - d. La presencia de “sequías mentales”, son aquellos momentos en la que parecen agotarse las ideas atractivas.
 - e. La repetición obsesiva del mismo procedimiento una y otra vez a pesar de que este no haya funcionado.
 - f. Creer que la lógica nunca falla y actuar basándonos en función de la misma, suponiendo que no se cometerán errores.
 - g. Caer en las trampas mentales que son aquellas situaciones en las que pensamos que estamos respondiendo mediante la lógica y racionalidad cuando en realidad nos mueve el factor de las emociones.
 - h. Ilusión del control: creer que existe una relación causa y efecto inequívoca sobre una variable que controlamos.
 - i. Confundir los deseos con la realidad y hacer planteos de situaciones extremadamente positivas y favorables para nosotros.
 - j. Analizar excesivamente el problema.
 - k. Poseer autocrítica poco objetiva, ya sea porque el creador se critica en exceso juzgando todo el tiempo sus ideas lo que implicaría probablemente que no maduren, o contrariamente cuando falta la crítica es posible que se cometan errores al no analizarse.
 - l. Imaginación desajustada: la falta de imaginación nos frena la creatividad y exceso de la misma puede limitar el desarrollo de algunas soluciones.
 - m. Por último, la falta de planificación y metodología obstaculiza el logro de objetivos, además si todo se deja librado al azar se derrochan y desperdician recursos.



- **SOLUCIONES:** Prestar mayor atención a todos los matices del problema porque se pueden olvidar algunas que parezcan pequeñas pero que en realidad son importantes. Obtener mayor información acudiendo a diversos recursos como: internet, bibliotecas, expertos, entre otras. Aprender a seleccionar y filtrar información ya que no podemos procesar la totalidad disponible. Lograr tener una visión más global y general y no apegarse únicamente a los detalles. Anotar todas las ideas que nos surjan aunque no estén desarrolladas en profundidad, así se evitan perderlas y pueden ser utilizadas en momentos de sequías mentales. Proponer procedimientos alternativos en caso de que los propuestos no hayan funcionado. Desmentir la infalibilidad de la lógica y comprender que no siempre debemos adherirnos a ella. Conocer la existencia de las trampas mentales para intentar no caer en ellas. Evitar disponer demasiado tiempo en el análisis y saber combinarlo con el lado intuitivo y creativo, no solo el analítico. Encontrar un equilibrio para poder autocriticarse y beneficiarse. Cuando exista falta de imaginación utilizar técnicas que la fomentan. Aplicar la metodología y planificación correspondiente para lograr mayor orden en el proceso creativo.

- **BLOQUEOS MENTALES:** Son una serie de bloqueos estadísticamente muy comunes, atribuibles a la escasa (o mala) educación recibida en pensamiento y resolución de problemas. Son cinco las barreras que se encuentran en esta categoría. La primera es el exceso de familiaridad con el tema, normalmente los expertos que conocen en profundidad algún asunto suelen tener confianza excesiva sobre ellos mismos por el simple hecho de comprender ampliamente una materia. Muchas veces no son capaces de observar al problema desde otra perspectiva, y consideran que como ellos son los catedráticos las soluciones que propongan serán siempre las mejores. La segunda, basarse en estereotipos y prejuicios que son esquemas o asociaciones mentales que hacemos sin fundamento, opiniones preconcebidas sobre

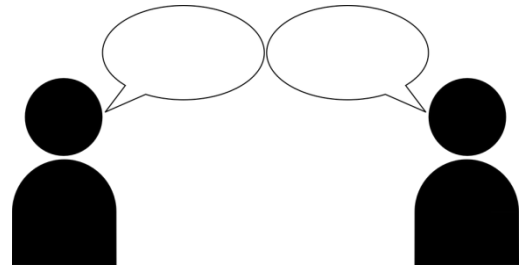
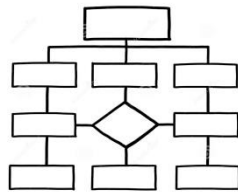
personas, cosas, situaciones. En tercer lugar, pensar que la lógica nunca falla y aplicar en la generación de ideas el proceso lógico deductivo. De esta manera, limitamos las ideas que puedan surgir de los pensamientos intuitivos, creativos. La cuarta está relacionada con las fijaciones funcionales, esto es la limitación a utilizar los objetos únicamente para lo que fueron diseñados (un silla para sentarse, un cuchillo para cortar) sin ser capaces de encontrarle un uso alternativo. Por último, se encuentran los bloqueos geométricos, naturalmente tratamos de encajonarnos en ángulos rectos y líneas perpendiculares y a resistirnos a movernos fuera del plano, acotando así nuestra capacidad de invención.



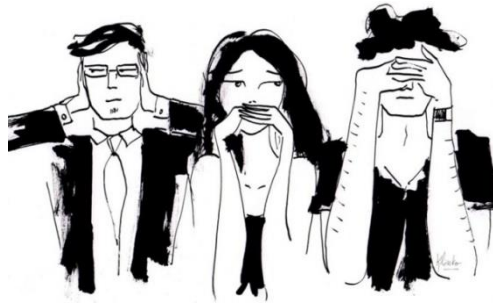
- SOLUCIONES intentar desapegarse o suspender momentáneamente los conocimientos (a la hora de pensar en soluciones). Se puede aplicar las técnicas del análisis morfológico³, que consiste en desplegar todos los atributos de los objetos y analizarlos con calma uno a uno. Librarse de juicios y estereotipos y abrir la mente hacia nuevas posibilidades. Vigilar a la mente lógica y determinar el momento apropiado para utilizarla (no en la generación de ideas). Obtener recursos de donde no existen, utilizar la imaginación para inventar nuevas funciones originalmente no previstas, con los objetos o herramientas que tenemos (una silla utilizarla como escalera, un cuchillo como destornillador). Intentar reducir o eliminar los límites que nos autoimponemos inconscientemente.

³ La estrategia del Análisis Morfológico es determinar cuáles son los atributos del problema sobre los que podemos actuar y ver qué tipos de valores pueden asumir cada una de ellos.

- **BLOQUEOS EXPRESIVOS:** Son dificultades para hallar las herramientas de representación adecuadas para visualizar el problema y conceptualizar las soluciones. Dentro de esta categoría se encuentran tres barreras: la falta de visualización del problema (explicitarlo verbal o gráficamente), una mala representación del mismo (cuando no es clara, concisa y precisa) y la pobreza expresiva de la situación (no saber comunicar apropiadamente).



- **SOLUCIONES** Visualizar el problema a través de: frases, notaciones, símbolos, diagramas, esquemas, bocetos, tablas, figuras, entre otras. Pueden ser también de carácter verbal pero su eficacia es mucho menor que las visuales porque estas últimas estimulan más el pensamiento creativo. Tomarse el tiempo suficiente para plantear y replantear el problema utilizando toda la información sensorial que este a su alcance. Aprender a comunicar efectivamente la solución para atraer al público objetivo. Entrenar y mejorar la capacidad comunicativa
- **SOCIO-CULTURALES:** Son las barreras provenientes del entorno social y cultural que el creador ha interiorizado y hecho suyas (a pesar de no desearlo), a continuación se mencionarán.
 - a. Obsesión en hallar soluciones únicas.
 - b. Tendencia a quedarse con la primera respuesta.
 - c. Creer que todo lo verdaderamente importante ya está inventado (y son perfectos es decir, no pueden modificarse).
 - d. Seguir las normas al pie de la letra.
 - e. Autolimitarse poniéndose restricciones que no están en el enunciado.
 - f. Obsesión por el valor utilitario que conlleva a matar ideas con anticipación creyendo que estas no son valiosas ni prácticas.
 - g. No soportar moverse en medio de ambigüedades.
 - h. No atreverse con temas de otros dominios.
 - i. Tabúes y convenciones sociales.
 - j. Creer que siempre hay que emplear tecnologías avanzadas.



- **SOLUCIONES** no obsesionarse con encontrar una única solución perfecta y definitiva. No limitarse a la primera repuesta o a la más evidente, dejar que la mente vuele y generar mayor cantidad de alternativas. Eliminar la idea de que todos los objetos que nos rodean ya no pueden modificarse para ser mejorados, hay que aprender a observar con mayor atención. Lograr desapegarse y cuestionar las reglas que nos pueden llevar a rechazar ciertos pensamientos o ideas por ir en contra de estos. No juzgar el valor de una idea al momento de generarlas porque de esta manera se pone un freno a la creatividad, evaluar su utilidad después. Las personas tienden a sentirse más cómodas en situaciones perfectamente definidas pero hay que intentar no encasillarse y no optar siempre por los extremos. Muchas veces de los grises que se encuentran entre el blanco y el negro pueden surgir ideas atractivas e interesantes. Atreverse a trabajar con temas de otros campos aunque no sean dominados exhaustivamente, a través de la analogía se pueden plantear situaciones en nuestra especialidad y trasladarlo a otras disciplinas. Los tabús al igual que las reglas, obstaculizan los pensamientos por lo que resulta indispensable desprenderse de ellos. En el afán de creer que para la solución de problemas es necesario implementar sofisticadas tecnologías se pierde de vista una gran cantidad de soluciones más sencillas e igualmente de prácticas.

En definitiva, las barreras se harán presentes de algún modo u otro pero es importante poder detectarlas y solucionarlas. También es realmente beneficioso conocerlas para prevenirlas. Como se mencionó se debe tener presente que si bien hay personas que tienen mayor facilidad para la creatividad, esta se puede entrenar y potenciar. Por dicho motivo, no hay que desesperarse y si es necesario se deberá trabajar con esfuerzo para desarrollarla e impulsarla.

3. INNOVACIÓN

La innovación es un concepto que está estrechamente relacionado con la creatividad. Innovar significa introducir un cambio, una novedad. Cuando se utiliza la creatividad se generan ideas

disruptivas y la gran diferencia con la innovación es que esta segunda se encarga efectivamente de llevar a cabo la idea y aplicarla para generar valor. Eduardo Kastika es un gran referente argentino, el considera que innovador es aquel que logra que las ideas se adopten y transformen el entorno, que la sociedad la incorpore. Además, en sus charlas hace hincapié en que el valor siempre debe estar enfocado en los clientes, es decir debe ser valiosos para ellos.

A continuación, para adentrar en el tema se mencionan los tipos de innovación que existen y las fuentes de donde se puede obtener información (para innovar).

C. TIPOS DE INNOVACIÓN

Las innovaciones se pueden clasificar en dos grandes grupos: innovación en productos y en procesos (FLÓREZ URIBE, 2015).

- Innovación en productos: hace referencia al lanzamiento de productos totalmente nuevos o a la incorporación de modificaciones en productos existentes. Estos cambios pueden ser sobre las características del mismo, materiales o componentes. Para ello se puede recabar información a través de encuestas y así lograr comprender lo que valoran nuestros clientes.
- Innovación en procesos: hace alusión a la inclusión de distintos métodos de trabajo, modos de organización, generalmente en la producción. La forma de innovación más común es la incorporación de nuevas maquinarias o tecnologías del proceso productivo. Se pueden además mejorar otros aspectos tales como la distribución del producto y el tiempo de espera.

A. FUENTES DE INFORMACIÓN DE LA INNOVACIÓN

Como se explicó la innovación se clasifica en dos grandes tipos: en producto y en proceso. Las ideas que dan lugar a la innovación, pueden surgir o nacer de distintos lugares, existen distintas fuentes de información que sirven como inspiración. Las mismas son: los clientes, la competencia, los expertos y el sector (FLÓREZ URIBE, 2015).

- Contacto permanente con el cliente: los consumidores son una fuente de información enorme y al obtenerla podemos descubrir sus necesidades, lo que desean. Para ello se pueden realizar encuestas post-venta, luego de la utilización del producto o servicio. Si se interpretan sus respuestas correctamente y se introducen los cambios necesarios los clientes percibirán mayor valor.
- Identificar las tendencias del mercado: a través de la participación en diferentes ferias comerciales, tecnológicas, sectoriales, que orientan al mercado.
- Pedir consejos a expertos externos: son personas que saben en profundidad de un tema y pueden realizar sugerencias de cuestiones del sector y de la competencia.

- Estar pendientes de las nuevas normativas del sector: para continuar compitiendo con éxito en el mercado de productos y o servicios (FLÓREZ URIBE, 2015)

En resumen, la innovación genera valor para el que lo percibe y aprecie. Las organizaciones que tengan presente la importancia de este factor, podrán lograr ventajas competitivas para diferenciarse. Este tema no solo está relacionado con la creatividad como se mencionó, sino también con el emprendedurismo. Los emprendedores son aquellos que identifican las oportunidades del entorno y brindan una solución valiosa, a través de sus productos o servicios innovadores como también enfocando su negocio desde una perspectiva distinta.

4. ECONOMÍA NARANJA

La economía naranja o también conocida como economía creativa, es un término que relaciona los temas de este capítulo (emprendedurismo, creatividad e innovación). El Banco Interamericano de Desarrollo (de ahora en adelante BID) define a la misma (2013) como: el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyos insumos principales son el talento y la creatividad. Incluye actividades tales como: música, arte, videojuegos, teatro, cine, revistas, literatura, audiovisuales, televisión, radio, conciertos y presentaciones, museos, multimedia, publicidad, software, soporte de medios, entre otros.

El BID considera a la economía naranja importante para el desarrollo sostenible de los países que componen Latinoamérica y el Caribe, la visualiza como una fuente que brinda amplias oportunidades para generar riquezas, valor, empleos al mismo tiempo que impacta socialmente.

El libro “Emprender un futuro naranja” (realizado por integrantes del BID) está basado en la relación entre el emprendedurismo y la economía naranja. Expone el aumento de los emprendimientos creativos (de América Latina y el Caribe) y como sus negocios permiten potenciar la economía de los diversos países. Para ellos se formularon una serie de preguntas a 53 emprendedores creativos para obtener información como: cuál es el perfil del emprendedor creativo, porque motivos llevan a cabo dichos emprendimientos, de donde obtienen el financiamiento, donde trabajan, el impacto social, entre otros temas.

Con respecto al perfil emprendedor, la edad promedio es de 35 años, el 61,8 % son hombres y 38,2% mujeres. Argentina posee porcentajes de distribución del género similares a los de los promedios

¿Cuál es la
distribución de
emprendedores
por género?



Figura 5. Fuente: Gasca, L y Luzardo, A. (2018). Emprender un futuro naranja.

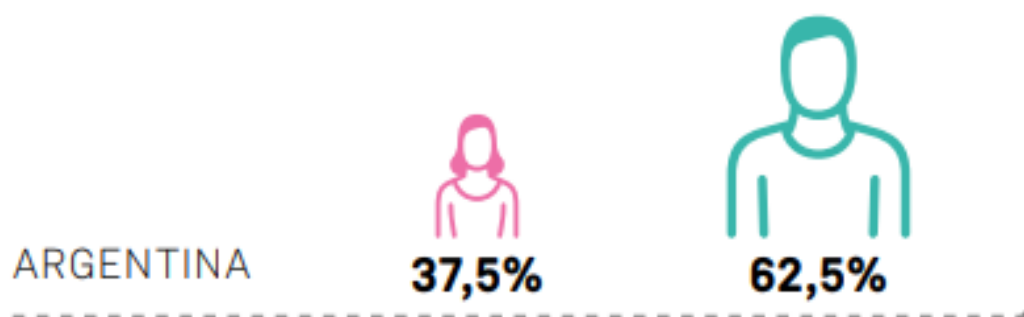


Figura 6. Fuente: Gasca, L y Luzardo, A. (2018). Emprender un futuro naranja.

En cuanto a la educación, la mayor parte ha completado estudios universitarios (70,7%) e inclusive hay algunos que además han realizado maestrías o doctorados. Solo el 1 % de los encuestados cuenta únicamente con estudios secundarios.

Nivel de estudio de los emprendedores creativos

- 70,7%** Universidad
- 19%** Maestría
- 7,8%** Preparatoria
- 1,5%** Doctorado
- 1,0%** Secundaria

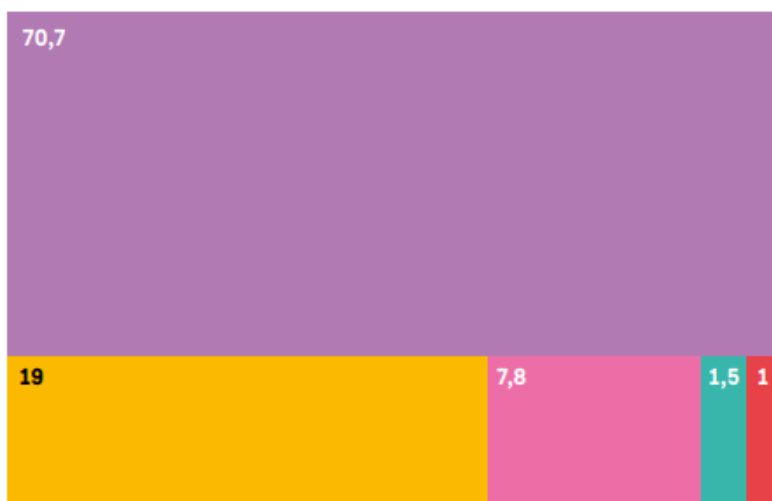


Figura 7. Fuente: Gasca, L y Luzardo, A. (2018). Emprender un futuro naranja.

Dentro de las preguntas formuladas, algunas iban dirigidas a conocer cómo dichos emprendedores aprendieron a hacer negocios. La mayor parte aprendió sobre la marcha, por prueba y error (29,4%), un 23% se considera autodidactas. El resto asistió a talleres, educación profesional, cursos en líneas u otros tipos de capacitaciones.

Cómo aprenden a hacer negocios

- 29,4%** Sobre la marcha/prueba y error
- 23,0%** Autodidacta
- 15,1%** Talleres y cursos presenciales
- 13,8%** Educación profesional
- 9,4%** Cursos en línea
- 7,2%** Capacitación personalizada
- 1,5%** Otro
- 0,4%** No aprendió

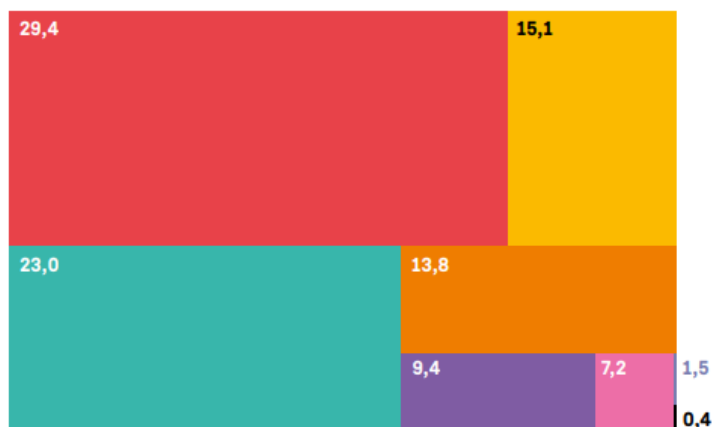


Figura 8. Fuente: Gasca, L y Luzardo, A. (2018). Emprender un futuro naranja.

En consideración al financiamiento de la inversión inicial, prácticamente la mitad de los emprendedores comenzó con dinero propio, un 20,7% con dinero proveniente de la familia o amigos y

un 15 % de primeros clientes. Otros, la obtuvieron de créditos bancarios, donativos, inversionistas, crowdfunding, etc. pero representan porcentajes muy menores.

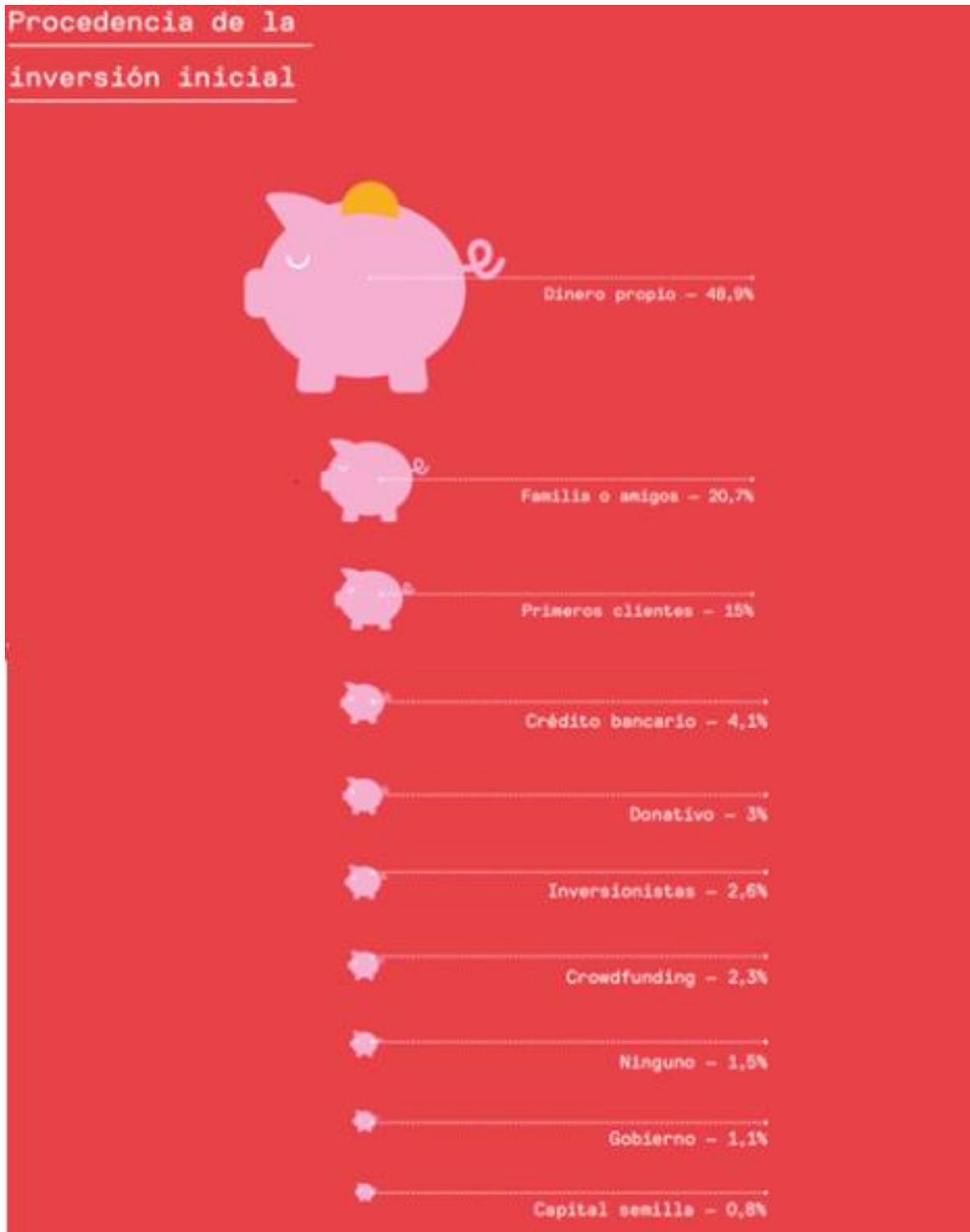


Figura 9. Fuente: Gasca, L y Luzardo, A. (2018). Emprender un futuro naranja.

Otro tema que es estudiado en este libro es el fracaso de los emprendimientos y los motivos que lo generaron. Esta información, es útil para futuros emprendedores ya que resulta una fuente de aprendizaje que los ayuda a que sean más cautelosos y precavidos. Del total de los encuestados el 60% afirmo haber tenido algún negocio creativo fallido. Las causas más comunes son: finanzas y planeación estratégica (39,5%), problemas de elección del mercado meta, plaza o promoción (23,9%), flujo de efectivo (20,5%), convicción del emprendedor y socios en el negocio (19,8%), equipo inadecuado (19%).

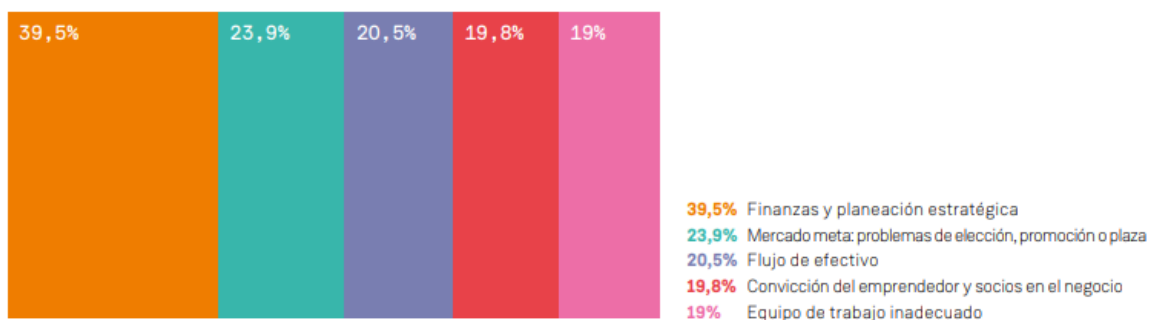


Figura 10. Fuente: Gasca, L y Luzardo, A. (2018). Empezar un futuro naranja.

Los emprendedores creativos consideran que su trabajo presenta ciertas desventajas que deben saber sobrellevar. Algunas de ellas son las siguientes:

- Trabajan solos o en equipos muy pequeños.
- Tienen pocas fuentes de financiamiento.
- Las empresas creativas suelen ser proyectos paralelos o secundarios.
- Compiten contra empresas muy grandes.
- Contexto político y económico (los emprendimientos creativos son más vulnerables al contexto político y económico que las grandes organizaciones. Muchas veces inclusive no son capaces de hacerle frente o soportar dicho contexto)

Pese a estos aspectos negativos es relevante destacar que los emprendimientos creativos tienen un potencial sumamente alto para diferenciarse de otros. Tienen la posibilidad de establecer negocios más ágiles que empresas o industrias de mayor tamaño. La clave de ello radica en la persona emprendedora que tiene ideas originales que le permiten destacarse de la competencia. En síntesis, por este motivo positivo y por todas las ventajas que trae aparejada la economía naranja es que cada vez se le presta mayor atención.

5. EMPRENDIMIENTOS MENDOCINOS

La realidad es que hay un vacío de información relacionado a las estadísticas de emprendimientos mendocinos. No existe sistematización de la información oficial de ningún organismo referente del sector. Sería conveniente que existieran este tipo de informes, que se

realizaran periódicamente para poder hacer un seguimiento y observar cómo evoluciona el fenómeno del emprendedurismo en la provincia.

Una nota realizada por el diario Los Andes (originario de la provincia de Mendoza) aporta estadística propia de emprendedores mendocinos, denotando el crecimiento de los mismos en dicha provincia. Este crecimiento se ve reflejado en el aumento del 500 % en el registro de emprendedores y artesanos en la Dirección de Economía social y Asociatividad de Mendoza. En el 2016 habían 620 inscriptos, en 2017 creció a 1.200, 2.832 en 2018, y actualmente (2019) superan los 4.000, alcanzado los 4100. Las unidades de la economía social incluyen principalmente a artesanos y emprendedores individuales, pero entre un 5 y 10% corresponde a organizaciones, desde familias a cooperativas y mutuales.

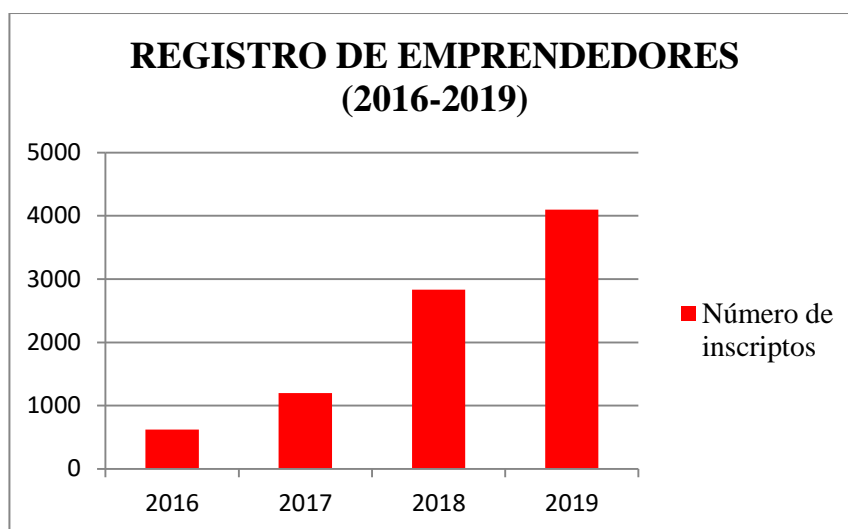


Figura 11. Fuente: Elaboración propia

Los inscriptos deben cumplir ciertos requisitos pero por otro lado acceden a beneficios, desde capacitación a financiamiento. Dichos emprendedores y artesanos participan regularmente en ferias del Gran Mendoza. En la provincia, se ha observado un cambio en los hábitos de consumo, entre 2017 y 2018, las ventas en ferias -regulares, eventuales y fuera de la provincia- alcanzaron un monto de 43,6 millones de pesos. Si bien las ventas en los comercios regulares han disminuido, en el sector de la economía social han aumentado.

A partir de este registro se puede relevar cierta información del perfil emprendedor mendocino como género, edad, nivel educativo y sobre el emprendimiento como su composición, antigüedad, cobro en plataformas online, entre otras.

Con respecto al género la mayor parte (69%) son mujeres y el porcentaje restante hombres. En cuanto a la edad, predominan emprendedores entre 31 y 50 años, luego el rango etario de mayores de 50 y finalmente con un 16,8% entre 18 y 30 años.

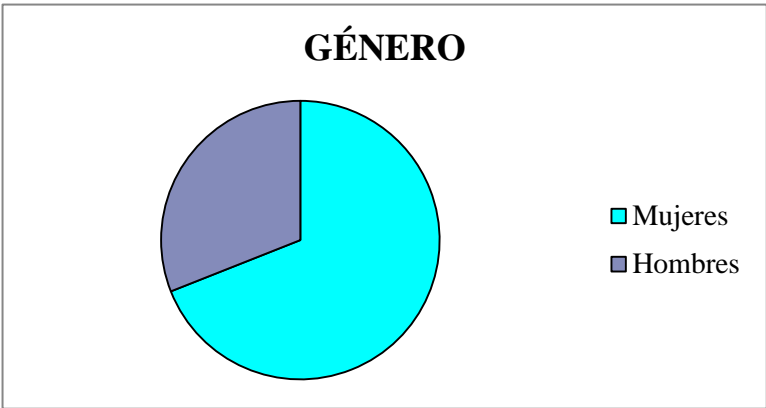


Figura 12. Fuente: Elaboración propia

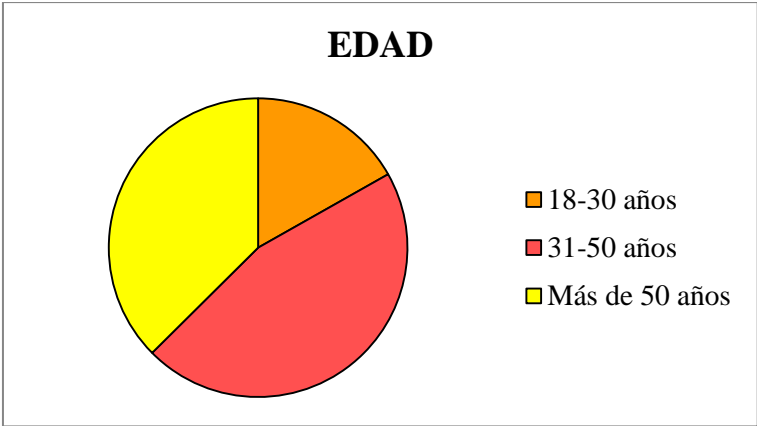


Figura 13. Fuente: Elaboración propia

En cuanto al nivel educativo, aproximadamente el 46% completó el nivel secundario, 24,8% universitario, el 18,4% tiene nivel terciario y el 9,6% llegó la primaria.

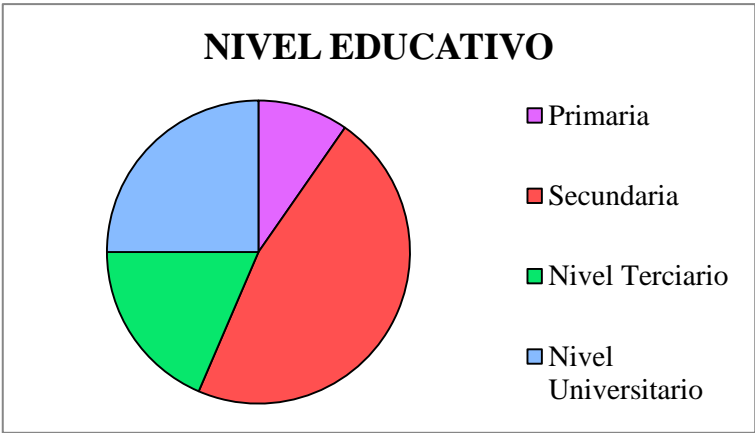


Figura 14. Fuente: Elaboración propia

En el 49,4% de los casos se trata del emprendimiento como un ingreso familiar único mientras que en el 50,6%, ingreso complementario.

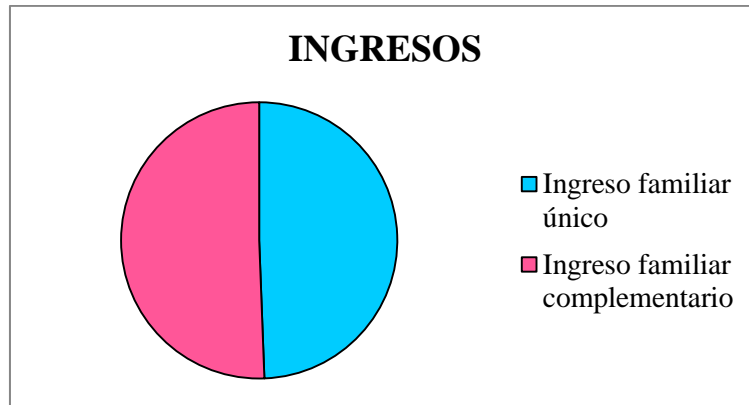


Figura 15. Fuente: Elaboración propia

Antigüedad: El 44,4% de los emprendimientos tiene entre 2 y 5 años, mientras que solo el 12% tiene 15 años o más.

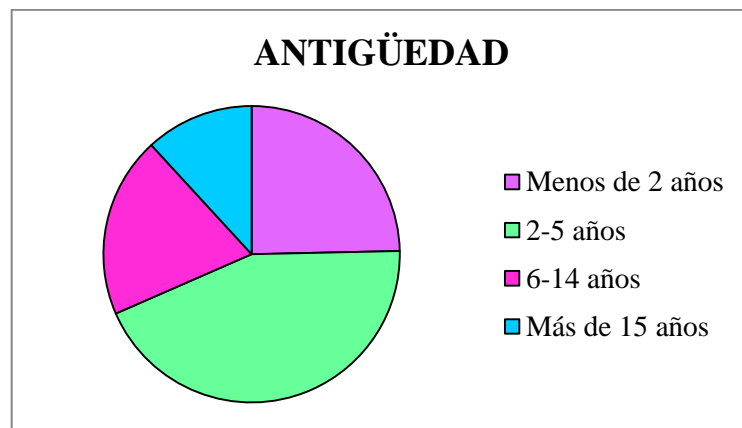


Figura 16. Fuente: Elaboración propia

Composición: El 45,5% de los emprendimientos son unipersonales, pero 26,3% involucra a dos familiares y el 28,2% a tres o más miembros de la familia.

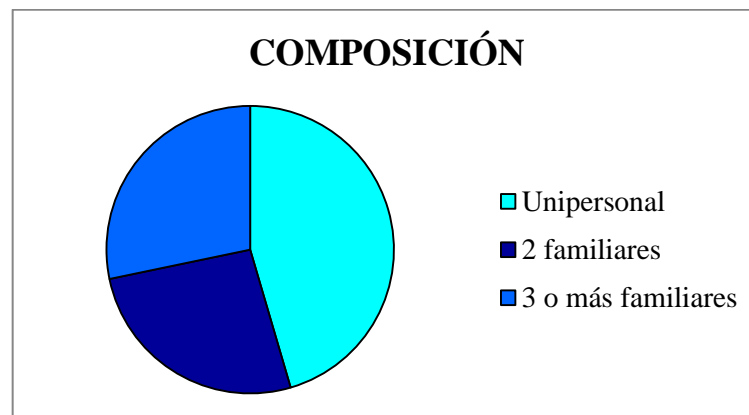


Figura 17. Fuente: Elaboración propia

Cobro: El 91% acepta pagos con tarjeta a través de plataformas online.

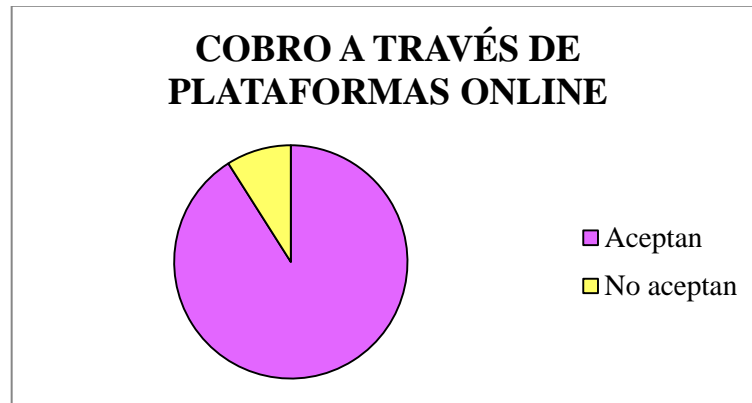


Figura 18. Fuente: Elaboración propia

El objetivo de este capítulo era explicar conceptos claves como lo son la creatividad y la innovación, justificar su importancia en el ámbito de los negocios, y los beneficios que trae su aplicación. Además, se pretendía mostrar cómo se presenta el fenómeno del emprendedurismo en Argentina, exponer cifras que demuestren su tendencia favorable al crecimiento (según los valores analizados del informe del GEM) y aclarar algunos conceptos relacionados. Es importante pensar que el emprendimiento es una forma de negocio y que coexiste en el medio junto con otros modelos como empresas tradicionales, tiendas on line, startups. Este último concepto se presentará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

ADENTRANDO EN EL MUNDO DE LAS STARTUPS

Este capítulo abarcará conceptos relacionados con las startups como por ejemplo su origen, definiciones, características, financiamiento ventajas y desventajas versus una empresa tradicional. Además, se explicará que papel cumplen las mismas en la economía y como se conforma su ecosistema en Argentina.

1. ORIGEN Y DEFINICIONES

El término de startups proviene de Silicon Valley que se sitúa en la zona sur de la Bahía de San Francisco al norte de California, Estados Unidos y su origen se remonta a los años 50. Se podría decir que es una mezcla entre el mundo académico y el empresarial. Un profesor de la Universidad de Standford llamado Frederick Terman desarrolló un programa que incentivaba a los estudiantes a realizar allí sus propias empresas apoyándolos con capital para así aprovechar las tierras que no se usaban. Poco a poco, distintos estudiantes o egresados se fueron asentando y creando dichas empresas. Por ejemplo, dos egresados William Hewlett y David Packard, conformaron HP una marca sumamente reconocida en la actualidad.

El desarrollo del Parque Industrial de Standford en 1951 también contribuyó a que distintas compañías quisieran asentarse allí. Otro hecho que marcó su creación, fue la organización Shockley Semiconductor fundada por William Shockley en 1953. Dicha empresa que producía y comercializaba semiconductores fabricados con silicio que abastecía a muchas otras compañías de computadoras. Alrededor de 1970, había múltiples organizaciones de este tipo y Silicon Valley ya estaba bastante poblado de empresas (muchas de ellas considerablemente exitosas) y muchas eran las personas que deseaban montar su negocio allí. Cada vez aumentaba más el número de estas nuevas empresas innovadoras enfocadas a la microcomputación, los softwares. Se logró concentrar a muchos emprendedores y los capitalistas de riesgo (quienes daban financiamiento) y hoy en día esta realidad no ha cambiado.

El término startup es una palabra en inglés cuya traducción literal significa puesta en marcha, comenzar, empezar, arrancar. Por eso se consideraban startups a aquellas empresas de nueva creación que habían comenzado recientemente.

Distintos autores han dado su definición de startups, la mayoría de ellas comparten ciertas características en común. Los más reconocidos son Eric Ries, Bob Dorf, Steve Blank y Paul Graham.

“Una startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema”, define Eric Ries en su libro “El método Lean Startup”.

En el libro “El Manual del Emprendedor” de Bob Dorf y Steve Blank mencionan que: “Una startup no es una versión en pequeño de una gran empresa. Una startup es una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, que puede repetirse y que puede hacerse más grande. Al principio, el modelo de una startup es un lienzo o canvas con ideas y suposiciones, sin clientes y con muy poco conocimiento sobre esos clientes”

Paul Graham, en su ensayo “Startup= Growth” (cuya traducción es startup=crecimiento) define a las mismas como empresas que están diseñadas para crecer rápido. Hace hincapié que no es necesario trabajar con tecnología, ni aceptar financiamiento de riesgo, ni tampoco haber sido fundada recientemente para ser considerada como tal (ciertos autores si consideran algunos de estos factores o características para definirlos). En otras palabras y como lo indica el título de su ensayo, hay una relación estrecha con el crecimiento. Para que esto suceda se requieren primero hacer algo que mucha gente quiere y segundo poder llegar y servirle a todas esas personas.

Luego de contemplar las definiciones de los autores, se puede observar que hay ciertas características que identifican a estas organizaciones como por ejemplo su innovación, crecimiento, incertidumbre.

Las startups son modelos de negocio que presentan una propiedad que las diferencia del resto como lo es la escalabilidad. Suelen ser empresas que su ritmo de crecimiento es totalmente exponencial. Por este motivo, muchos inversores brindan financiamiento y apuestan por los proyectos a pesar de que signifique un gran riesgo.

Otra característica esencial de las mismas es el grado de innovación que se refleja en los bienes o servicios que ofrecen o en otros aspectos del negocio. Se podría decir que la innovación es su razón de ser y que de ella depende su crecimiento ya que como se explicó en el Capítulo II no es muy sencillo implementar cambios creativos, disruptivos.

Su entorno suele estar cargado de mucha incertidumbre por este motivo constantemente batallan entre seguir en el medio y expandirse o desaparecer. La tasa de fracaso de las mismas es bastante alto y está ligado a esta incertidumbre y a los riesgos que asumen al intentan implementar innovaciones que cuestan ser aceptadas.

Estas organizaciones pueden pertenecer a cualquier campo pero existen muchas relacionadas con el sector tecnológico. Suelen basarse en la utilización de TICs como software, internet, entre otras. Pese a esta mayoría, no se debe perder de vista que no es una característica necesaria para entrar en la clasificación.

Por último, cuando se refieren a una startup como organización temporal (Bob Dorf y Steve Blank) significan que nacen en búsqueda de un modelo de negocio escalable y repetible. Al principio todo es más difuso y con el paso del tiempo tienen que transformar sus ideas simples en un producto o servicio que solucionen un problema o necesidad del mercado. Al comienzo ni siquiera saben con certeza quienes son sus clientes. En resumidas palabras, estos autores se refieren a una organización

temporal porque luego de un tiempo determinado pasan a ser empresas, al validar el modelo de negocio.

2. EL MÉTODO LEAN STARTUP

Eric Ries es una reconocida figura de Silicon Valley, emprendedor de muchas startups y gran conferencista. En el año 2008 publicó su libro “El método Lean Startup” en el cual propone un procedimiento sencillo y efectivo para que apliquen las startups basadas en herramientas conocidas como Lean Manufactured y desarrollo de clientes. Dicha publicación presenta un enfoque para innovaciones continuas. Asimismo, producto de su vasta experiencia, expone las razones más comunes por las que las startups fracasan, considerando que existen dos motivos frecuentes. Una, es que los creadores erróneamente consideran que solo se requiere tener buenas ideas y ser perseverante para ser exitosos y la segunda es intentar gestionar las startups como si fuesen empresas tradicionales.

A través de esta herramienta se intenta descubrir cuanto antes quienes son los clientes potenciales y cuánto pagarían por ello y así evitar lo que el autor llama “alcanzar el fracaso”. Este término lo emplea cuando se realizan importantes inversiones en recursos malgastados que se utilizan para crear un producto o un servicio que nadie quiere.

Tal como lo define el autor, las startups son instituciones humanas diseñadas para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema. Como se enfrentan a esta condición, es importante que sean flexibles porque se desconoce cómo reaccionarán los consumidores ante la primera versión del producto, para esto propone el circuito de feedback Crear-Medir-Aprender, que es el corazón del libro. Se busca lograr la mayor cantidad de iteraciones en el menor tiempo posible para saber con mayor exactitud acerca del mercado y así poder obtener aprendizaje validado. Como Ries expresa en su libro: *“La actividad fundamental de una startup es convertir ideas en productos, medir cómo responden los consumidores y aprender cuándo pivotar o perseverar. Todos los procesos de creación de startups exitosas deberían orientarse a acelerar este circuito de feedback.”*

- Crear transformando las ideas en un producto, o en características de un producto ya existente.
- Medir la respuesta de los consumidores ante los cambios de la fase anterior (crear)
- Aprender observando los resultados obtenidos, en este momento se decide si continuar con el plan actual (perseverar) o cambiar de estrategia (pivotar).

Para cumplir este ciclo se deben llevar a cabo sencillos pasos: primero se establecen hipótesis, que serán probadas experimentando con el producto mínimo viable (de ahora en más PMV), se recoge datos e información, midiendo y validando o no las hipótesis y finalmente se reflexiona si continúa o se pivotea.

El PMV es aquella versión del producto que permite dar una vuelta entera al circuito de Crear-Medir-Aprender con un mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo. Ayuda a no desperdiciar recursos y lograr una mejor orientación a los clientes. No debe ser un producto perfecto y

completamente desarrollado, no se debe olvidar que es una primera versión y que lo importante es lanzarlo rápidamente y medir su respuesta. Plantea distintos tipos de PMV que en realidad, no es necesario que sea un prototipo exacto del producto, ni tampoco que sea físico. Puede ser por ejemplo un video explicativo tal como lo hizo Dropbox demostrando las funcionalidades que tendría y cómo funcionaría. Su PMV era un video, sencillo de hacer e implicó muchos menos costos que haber realizado el producto con todas las dificultades que ello implicaba.

Como conclusión, el libro presenta una manera de gestionar las startups basado en un circuito que permite la obtención del aprendizaje validado. Este posibilita lograr mayor cercanía con el cliente y comprender lo que realmente quiere. Su aplicación no solo trae aparejada esta ventaja, sino también ayuda a no despilfarrar recursos innecesariamente.

3. ¿CÓMO SE FINANCIAN LAS STARTUPS?

A. TIPOS DE FINANCIAMIENTO

Existen distintos tipos de financiamiento a los que pueden acceder las startups para llevar a cabo sus proyectos. Muchos de ellos varían dependiendo de la etapa del ciclo de vida, a continuación se explicarán algunos de las fuentes de financiación existentes.

- Aportes de los socios fundadores.
Generalmente todos los proyectos comienzan con dinero propio de los fundadores se suele financiar a través de capital o trabajo no remunerado. No es un valor muy alto porque simplemente existe una vaga idea sin nada muy desarrollado.
- 3F's (Friends, Family & Fools).
Este término hace referencia al financiamiento obtenido a través de familiares, amigos y "locos" (otras personas que apuestan al proyecto) en inglés Friends, Family & Fools. El capital semilla generalmente proviene del mismo fundador y de este grupo de personas más cercanas. Se presentan en fases donde recién está comenzando la startup, donde todavía no existe un modelo de negocio validado y el riesgo es alto. Suelen ser sumas de dinero pequeñas pero si se utilizan correctamente puede ser muy útil.
- Business angels.
También conocidos como ángeles inversores son personas que no solo entregan dinero, sino también conocimientos (empresariales, financieros, y/o técnicos), asesoramiento, experiencia, contactos, todos estos aportes se llaman "capital inteligente". Existen también los clubes, redes o grupos de ángeles que se organizan y se encargan de generar un nexo entre los inversores y los emprendedores. El hecho de que estén agrupados es ventajoso tanto para ellos como para quienes buscan su ayuda. A ellos se les facilita la búsqueda, y selección de proyectos, mientras que los emprendedores, al estar concentrados dichos inversores, saben dónde buscar y pedir

ayuda. En Argentina ha aumentado el número de inversores ángeles y actualmente cuenta con diez redes (Herraiz, 2019). Entre ellos se encuentra: Club de Business Angels del IAE, IG Business Angels Club, Emprear Business Angels, CygnusAngel Club, La Plata Hub, Nerdcube, Incubando Salud, Incubadora de la Universidad Nacional del Litoral (Parque Tecnológico), AIVenture (Club de Inversores del Centro) e Instituto Baikal



Figura 19. Fuente: Herraiz, T. (2019) Fuerte apuesta al talento argentino: cada vez hay más "inversores ángeles" con ganas de financiar proyectos.iPro UP

- Capital de riesgo.

La industria de capital de riesgo se especializa en invertir en empresas nacientes a cambio de una participación en el capital del emprendimiento y de la expectativa de obtener un altísimo rendimiento de su inversión (De Torres Carbonell, s.f). El objetivo es financiar proyectos de alto riesgo, emergentes, ayudándolas a desarrollarse, expandirse e incrementar su valor.

Existen dos tipos de inversiones de capital de riesgo: el Venture Capital y el Private Equity. La gran diferencia entre ambas está relacionada principalmente con la etapa del ciclo de vida en la que intervienen y con la suma de dinero. El Venture Capital asume mayores riesgos ya que actúan en las primeras etapas cuando la incertidumbre es mayor. Generalmente son la segunda ronda de financiación luego de la ayuda de los inversores ángeles. Por otro lado las Private Equity actúan en las fases posteriores, buscando empresas mucho más consolidadas, con altas expectativas de crecimiento, por ello el riesgo asumido es menor. Sus inversiones suelen ser la tercera o cuarta ronda de financiación y la suma es mayor.

- Crowdfunding:

Es un tipo de financiación colectiva o en masa, en donde los emprendedores crean redes de difusión o registran su idea en plataformas diseñadas para ello,

principalmente en Internet, para que personas interesadas puedan de cierto modo financiar sus esfuerzos e iniciativas. Normalmente se realizan durante el proceso de gestación de la idea o proyecto (Higuera García, 2014). Existen distintos modelos de crowdfunding en función los aportes: los mismos pueden ser de modo de recompensa, donación, préstamo o inversión (a cambio de acciones). En Argentina la ley 27349 “Apoyo al capital emprendedor” regula el financiamiento colectivo.

- Aceleradoras, incubadoras

Son entes que ayudan no solo brindando financiamiento, sino también conocimientos, experiencias, contactos. El propósito de las aceleradoras e incubadoras es ayudar a las startups para que estas puedan crecer y desarrollarse. Pueden estar asociadas a empresas, universidades o emprendedores exitosos. Proveen mucha ayuda en las fases iniciales del ciclo de vida de la startup

- Financiación pública.

Hace referencia a la financiación por parte del gobierno. En Argentina existen algunos fondos como el Fonsoft y el Fontar, del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva del Gobierno Nacional; o Buenos Aires Emprende, del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La principal desventaja es que como son muchos los postulantes, la elección está sujeta a la aprobación lo requiere de un trabajo burocrático.

Las startups pueden acceder a uno tipo de financiamiento o a una mezcla de varios, todo dependerá de sus oportunidades, características y, como se explicará en la siguiente sección, de la etapa o fase en la que se encuentra.

B. ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE UNA STARTUP Y FINANCIAMIENTO

Las startups atraviesan una serie de etapas a lo largo de su vida. Distintos autores plantean diversas etapas algunos cinco, otros más o menos. Pero de alguna manera aunque el número de etapas cambie todas contemplan los mismos conceptos. Cabe destacar que en cada una de ellas se presentan características particulares y fuentes financiamiento específicas que va de la mano con las necesidades en las distintas fases. A continuación se explicarán cada una de ellas.

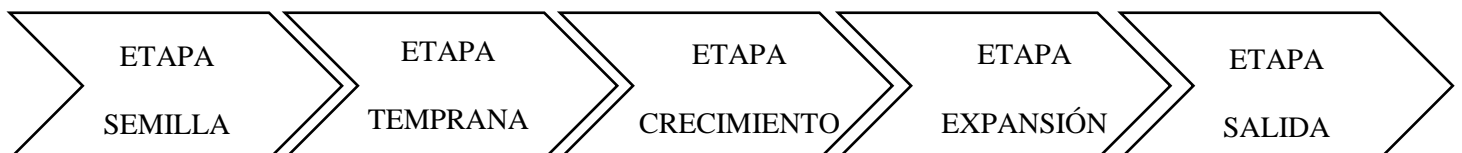


Figura 20. Fuente: elaboración propia

- Etapa semilla (seed stage) es la primera etapa del ciclo de vida de la startup, en esta instancia se habla de una idea inicial en donde no está definido con claridad ningún plan de negocios, se piensa vagamente en como poder desarrollar el producto. La

financiación no cumple un rol muy importante porque aún no se necesita mucho dinero. Por lo tanto el mismo fundador, sus amigos o familias suele aportar al capital inicial o capital semilla.(3F's)

- Etapa temprana (early stage) se desarrolla lo que Eric Ries denomina PMV (producto mínimo viable) de a poco comienza a haber una masa crítica de clientes que lo adquieren y consumen. El propósito del PMV es, como ya se explicó en el apartado Lean Startup, poder lograr acercarse más al cliente adaptándose mejor a sus necesidades identificando lo que realmente quieren. De este modo se obtiene aprendizaje validado a través de las primeras métricas y se produce algo valioso, sin despilfarrar recursos en productos que nadie desea. En este momento, se requiere un impulso financiero precedente de fondos e inversores especializados. Es complicado la obtención de financiamiento convencional debido a la falta de información del modelo de negocio, la incertidumbre y el gran riesgo existente.
- Etapa de crecimiento (growth stage), en este punto la startup se encuentra en una posición relativamente consolidada en el mercado. Es importante continuar mejorando el producto controlando la estructura de costos. No solo el posicionamiento esta fortalecido, sino también sus beneficios. Pese a ser importante la financiación externa de los business angels o inversores ángeles, también lo es el propio flujo de caja estable, que solvete las necesidades del día a día.
- Etapa de expansión (expansion stage) es el momento adecuado para que la startup de un salto y se expanda hacia otros mercados (por ejemplo internacionalizarse). La financiación externa sigue siendo importante y se puede acudir al capital de riesgo como el Venture Capital.
- Etapa de salida o exit es la última etapa del ciclo de vida de una startup, en esta instancia la misma ha logrado cumplir los objetivos planteados. Existen dos posibilidades: ser vendida a una gran empresa o la salida a la bolsa buscando accionariado. Esta última etapa no es obligatoria, sino que es opcional. Quizás nunca la vendan sino que los mismos miembros de la startup la conviertan en una empresa de alto valor.

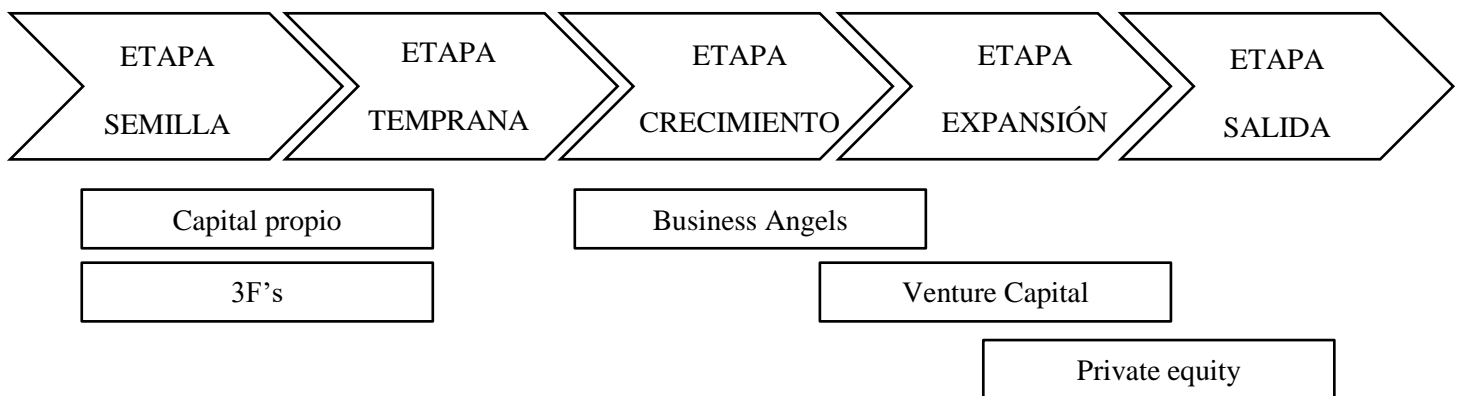


Figura 21. Fuente: elaboración propia

Como se planteó en esta sección el ciclo de vida de las startups está compuesto por diversas etapas. Cada una tiene características particulares respecto a la idea y modelo de negocio, el producto, los clientes, el crecimiento. Dadas estas características, existen tipos de financiamiento que son más acordes a algunas fases que a otras. Como por ejemplo: primero capital del fundador y 3F's, luego business angels y finalmente capital de riesgo. Esto no debería limitarlas a usar siempre ese tipo de fuentes porque existe una gama más amplia a la que pueden acudir

4. DIFERENCIAS CON EL MODELO TRADICIONAL DE NEGOCIOS

Es importante contemplar que una startup y una empresa son distintas y por eso mismo se las debe gestionar de un modo diferente como lo plantea Eric Ries.

Desde el aspecto de la estructura son mucho más flexibles, volátiles e informales que una empresa. No están perfectamente definidos los puestos de trabajo, las funciones y tareas que cumple cada uno. Además, prácticamente no existe jerarquía, los miembros trabajan como un gran equipo. Difícilmente puedan mantener una estructura más “fija” porque mutan constantemente, sus proyectos varían.

Otra diferencia es el grado de innovación. Si bien existen empresas tradicionales que si pueden ser innovadoras en algún aspecto, las startups se caracterizan por un alto grado de innovación desde su concepción. Todo el tiempo se abocan a ella para poder marcar la diferencia. Para ello, están dispuestos a tomar mayores riesgos, siendo conscientes de que el proyecto puede fracasar porque las ideas que ofrecen al mercado son disruptivas.

La escalabilidad de las startups es un factor que las define, su crecimiento es exponencial, logrando mayor rentabilidad. Mientras que las empresas no necesariamente tienen que ser escalables y generalmente su crecimiento es más bien lineal.

Las startups utilizan métodos de financiamiento alternativos a cambio de cederles una parte de la participación, como por ejemplo capitales de riesgo. El hecho de tener un gran potencial de crecimiento hace que los inversores se interesen por los proyectos a pesar de los riesgos que conllevan.

Por el otro lado, los modelos tradicionales suelen utilizar financiamientos más convencionales como préstamos bancarios.

Los costos que incurre una empresa son generalmente más altos que los de la startup. La constitución de una empresa implica una gran inversión en gastos estructurales, materiales, maquinarias, contratación del personal, etc. Mientras los gastos de las startups suelen ser menores, tienden a comenzar con un pequeño equipo de trabajo. Muchas veces trabajan en espacios coworking donde el dinero desembolsado es mucho menor que si decidieran montar sus propias oficinas o hasta inclusive pueden trabajar en inmuebles propios, lo que significa no gastar dinero.

Finalmente las empresas tienen un modelo de negocio ya definido de antemano y al que dirigen todos sus esfuerzos para mantenerse en dicho camino. Si bien pueden existir ciertas variaciones, la esencia del negocio se mantiene intacta. En cambio las startups están en búsqueda de un modelo de negocio que resulte escalable, por eso mismo cambian con frecuencia, a prueba y error. Como lo explica la metodología Lean Startup se deberá buscar lo que el cliente quiere y a través de las iteraciones del circuito orientarse más a ellos.

5. ÉXITO Y FRACASO

Existen startups reconocidas mundialmente que triunfaron y obtuvieron mucho éxito pero también muchas otras que fracasaron quedándose en el camino. En esta sección se explorará en el éxito y fracaso de algunas. Cuáles son los motivos más comunes por los que fracasan. Se expondrán distintos ejemplos de startups que fueron exitosas y otras que no.

A. STARTUPS UNICORNIO

El término unicornio lo introdujo Aileen Lee, fundadora de Cowboy Ventures, en el 2013. Lo utilizó haciendo alusión a aquellas compañías (principalmente tecnológicas) que su valuación alcanzaba los mil millones de dólares, en el proceso de vida de la startup, antes de cotizar en bolsa. En ese momento, solo 39 cumplían dicha condición y el objetivo de exponerlas era demostrar la rareza de tales startups, por ello apeló a estos seres mitológicos y extraños. En su momento, ser un unicornio, era un hecho casi imposible, que solo un porcentaje muy reducido lograba. Poco a poco, este número fue creciendo considerablemente a nivel global, surgiendo alrededor de cuatro nuevos unicornios por año.

a. Características de los unicornios

Hay diversos tipos de unicornio alrededor del mundo que trabajan en sectores de pedidos, comercio minorista, comercio electrónico, entre otros. Si bien la mayoría de estas startups son tecnológicas, no se debe limitar el término únicamente a la tecnología.

La mayor parte (62%) lleva a cabo modelos de negocio B2C, de este modo logran alcanzar directamente al cliente. Se centran en hacer que las cosas sean más asequibles y fáciles para los consumidores, logrando crecer exponencialmente al aumentar la base de usuarios. El 87% de los

productos de los unicornios son software, el 7% son hardware y el 6% restante son otros productos y servicios.

Casi todos los unicornios innovan disruptivamente, revolucionando al sector o industria al que pertenecen, por ejemplo Airbnb y los alojamientos, Spotify y la música, Uber y los medios de transporte, especialmente, taxis. El nivel de innovación de dichas startups provoca grandes modificaciones en el mercado llegando inclusive a cambiar paradigmas.

b. Unicornios argentinos

Como se mencionó en el Capítulo II, muchos de los países latinoamericanos cuentan con un enorme potencial creativo que fomentan a través de sus emprendimientos. El libro emprender un futuro naranja expone los 7 unicornios de la economía naranja:

- Mercado Libre (Argentina)
- Despegar.com(Argentina)
- Globant (Argentina)
- Kio Networks (México)
- Softtek(México)
- B2W (Brasil)
- Crystal Lagoons (Chile)

Además de estos unicornios que nombra el BID en su libro (2018) en Latinoamérica hay más de 19, de los cuales, cinco son argentinos. Se expondrán los mismos ahondando en cuando se fundaron, por quienes, a que se dedican y su situación actual (valuación, usuarios, cantidad de empleados y países en los que operan).

- Mercado Libre: fue fundada en agosto de 1999 por Marcos Galperin y Hernán Kazah es una plataforma de compraventa y billetera virtual. Actualmente es la empresa más valiosa de Argentina, valuada en US\$ 30.000 millones. Tiene 280 millones de usuarios registrados, 4500 empleados en el país y 7500 en la región. Sin dudas, es el líder en comercio electrónico de la región y hace algunos meses, tras haber cumplido 20 años su cotización logró superar la de Ebay (el otro gran unicornio en el cual se inspiraron para crear Mercado Libre).



- Despegar.com: creada en septiembre de 1999 por Roberto Souviron, Martín Rastellino, Christian Vilate, Mariano Fiori y Alejandro Tamer. Es una web de turismo que ofrece pasajes y hospedajes. Es la principal empresa de turismo de América

Latina y la quinta del mundo. Tiene 18 millones de clientes y opera en 20 países con más de 4500 empleados.



- Globant: fundada en marzo del 2003 por Martín Migoya, Guibert Andres Englebienne, Martin Gonzalo Umaran, Nestor Nocettidedica. Se dedica a la informática y al desarrollo de software para el exterior (el 72 % de sus ingresos se generan en Estados Unidos). Utilizan las últimas tecnologías en el campo digital y cognitivo para propulsar a las organizaciones en todo aspecto. Opera en 17 países y tiene 9200 empleados.



- OLX: nació en el 2006 de la mano de Fabrice Grinda, Alec Oxenford es una web de clasificados que posee más de 200 millones de usuarios mensuales. Cuenta con 350 empleados en Argentina y más de 5300 alrededor del mundo. Es líder en la venta de usados por internet en la India y varios países asiático.



- Auth0: fundada en 2013 por los argentinos Matías Woloski y Eduardo Pace, es una plataforma de ciberseguridad altamente sofisticada, universal, escalable y extensible. La compañía está cambiando el enfoque de los negocios al ofrecer una plataforma que cualquier empresa puede utilizar para proteger las identidades digitales. Se encuentra presente en más de 70 países y cuenta con 7000 clientes corporativos que esperan duplicar. Este unicornio fue el último a sumarse a la lista en mayo del 2019, gracias a la ronda de financiamiento que obtuvieron por 103 millones de dólares liderada por Sapphire Ventures



B. ¿POR QUÉ LAS STARTUPS FRACASAN?

No existe ninguna receta ideal que garantice como debe hacer una startup para ser exitosa, ni tampoco un listado de cosas que no deben hacerse para ser exitosa. Los motivos por los que fracasan son diversos y dependen mucho del momento y contexto temporal, de cómo el entorno toma la idea, del proyecto en sí mismo. Algunos autores y referentes del sector han destacado ciertos aspectos que observaron y consideran que pueden llevar al fracaso a las startups.

Según Luis Martín Cabiedes (citado por Ingrassia, 2018), inversor en empresas emergentes, filósofo español con un Máster en Administración de Empresas, considera que las 4 causas más frecuentes del fracaso son:

- Producto insuficientemente validado: pretenden saltar al mercado con propuestas de valor débiles, gastando más de lo debido en la captación de clientes. Tienen prisa por expandirse a otros segmentos pero no dedican tiempo a desarrollar el producto.
- Falta de foco: son innumerables las startups que trabajan en varios productos y/o para varios segmentos de mercado o geografías. Lo que les dificulta concentrarse en vender en un solo campo de batalla.
- Utilizar métricas erróneas: guiarse por las métricas cuando están mal calculadas es sinónimo de llevar a la startup a su muerte porque no se estaría actuando con información verídica. Muchas veces se trata de autoengaño y que dichos valores se dibujan para favorecer las interpretaciones del emprendedor. Tarde o temprano, si no son modificadas la startup fracasará.
- Exceso de inversión: el exceso de dinero permite cometer todos los errores anteriores. Más dinero para el emprendedor equivale a más presión y aunque pudiera parecer lo contrario, mayor probabilidad de fracaso.

De algún modo, estas causas que considera Cabiedes van de la mano con el libro de Eric Ries. Dicho autor planteó el método Lean Startup el cual valida el producto a través del PMV, observar cómo se comporta cuando es lanzado al mercado, recolectar información y teniendo en cuenta las métricas, ajustar la idea o pivotear.

Por otro lado, Bill Gross – fundador de diversas startups – en una conferencia TED explica este tema abordándolo por la forma positiva (The single biggest reason why start-ups succeed, la razón

más importante por la que las startups tienen éxito, 2005). Es decir, en vez de explicar por qué motivos fracasan las startups, explica cuál es la razón más importante para que las startups sean exitosas.

Detalla cuáles son los factores importantes para el desenvolvimiento de una startup y los evaluó en más de 200 startups (algunas que habían sido exitosas y otras que no). Los factores fueron:

- Idea
- Equipo de trabajo: la ejecución, adaptabilidad.
- Modelo de negocio
- Financiamiento
- Timing: se refiere a que el momento en el cual surja debe ser adecuado, exacto. Si la idea se desarrolla tempranamente es probable que no sea aceptada por la sociedad, por el contrario la llegada tardía de la misma viene acompañada de un mercado con alta competencia.

Para su sorpresa luego del estudio estos resultaron ser los porcentajes que representan la diferencia entre el éxito y el fracaso:

- Timing 42%
- Equipo 32%
- Idea 28%
- Modelo de negocio 24%
- Financiamiento 14%

Nombró ejemplos de startups que en la actualidad son muy exitosas y conocidas a nivel global reafirmando su estudio que sostiene que el timing es el aspecto más importante. Airbnb fue creada en un momento preciso, muchos inversores no creían en la idea, les resultaba una locura que las personas alquilaran habitaciones de sus casa a extraños. Este famoso unicornio, surgió en el 2008 en plena crisis, en este momento las personas necesitaban obtener dinero extra y se sumaron a esta idea por más “loca” que fuera. Con el paso del tiempo se fue expandiendo y creciendo e independientemente que los otros factores también estaban presentes, el timing sin duda fue el aspecto clave.

C. FRACASOS DE STARTUPS

La tasa de mortalidad de las startups en sus primeros años de vida es muy alta, solo sobreviven aproximadamente el 20 %. Es decir, que el 80 % restante se queda en el camino debiendo cerrar sus puertas (Cabiedes, citado por Ingrassia, 2018). Roni Grosfeld- fundador de una aceleradora especializada en el crecimiento para startups early stage de alto impacto- afirma: "Dejando de lado el solitario planeta en el que se encuentran las 'startups unicornios' en este mundo, no es ningún secreto que solo el 10% (o menos) de las startups sobreviven después de sus dos primeros años de existencia y que muy pocas llegan a la tierra prometida [...]". Considerando estos altos porcentajes resulta evidente contemplar lo muy críticos que resultan los primeros años.

Por lo tanto, existen infinidad de startups que fracasaron aun teniendo grandes expectativas de éxito. Algunos ejemplos son más conocidos que otros e inclusive algunos tuvieron mayor repercusión. Ala maula y Bluesmart son ejemplos de startups argentinas que fallaron y desaparecieron del medio, A continuación se explicarán su historia y sus motivos que los llevó a dicho destino.

- ALAMAULA



Nació en el 2009 con origen en la provincia de Córdoba de la mano de Guillermo y Jorge De Bernardo, Roque Peralta y Diego Noriega. Alamaula era un sitio de clasificados online que competía con otras plataformas de comercio electrónico de la región como Mercado Libre, OLX. Tuvo un gran crecimiento de usuarios que preferían comercializar productos más económicos sin tener que pagar comisiones tan altas como sucedía en otras plataformas como por ejemplo en Mercado Libre.

En el año 2011, Ebay el gigante de e-commerce norteamericano, compro el 100% de Alamaula. Su intención de compra era continuar expandiéndose hacia otros territorios y Latinoamérica era una región muy llamativa para Ebay.

Pero el 1 de febrero de 2019 Ebay anunció que cerrarían la plataforma, el 4 de marzo ya no se permitían publicaciones de anuncios y el 4 de abril cerraron definitivamente el portal. Sus fundadores consideran que el cierre de Alamaula se debió más a una decisión corporativa de Ebay que a un problema del negocio. Recalaron que estaba funcionando correctamente y que contaban con más de 5 millones de visitas orgánicas, 8000 anuncios diarios y la misma cantidad de usuarios igual que OLX, se estimaron en 2,9 millones.

- BLUESMART



Bluesmart comenzó su historia el 2013 en un café con dos amigos argentinos, Diego Saez-Gil y Tomás Pierucci. Su idea era crear una valija inteligente con GPS y Bluetooth que pudiera ser localizada con un smartphone. Este proyecto pretendía atacar el gran problema de la industria de viajes: los 25 millones de equipajes que se pierden por año.

En 2014, materializaron la idea e inventaron la primera valija de mano inteligente. La misma no solo contaba con GPS y Bluetooth que permitía localizarla, sino que también incluía puerto USB para cargar teléfonos, tablets y computadoras, y la habilidad para bloquear el candado y pesar el equipaje. En 5 años obtuvieron US\$20 millones en capital, US\$5 millones en crowdfunding (vía Indiegogo) y proyectaban una valuación de US\$ 200 millones a tres años.

Pero Bluesmart llegó a su fin luego de una normativa proveniente del sector de transporte aéreo. En el año 2017 Samsung, una gran empresa de tecnología, sufrió uno de los mayores errores de la industria, el modelo de celular Samsung Galaxy Note 7 explotaba sin razón alguna. Se registraron quejas de los usuarios que sus celulares reventaban, se prendían fuego, humeaban. Inclusive, en un viaje de Southwest Airlines, este modelo de Samsung comenzó a humear provocando quemaduras en las alfombras, consecuentemente evacuaron el avión mientras aún estaban en tierra. Todos estos eventos causaron que en diciembre del 2017 muchas aerolíneas como: Delta AirLines, American Airlines o Alaska Airlines, decidieran prohibir cualquier "equipaje inteligente" que cuente con una batería de litio no extraíble. La Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) recomendó la prohibición de dichas valijas, debido al peligro de explosión

La Series 2 de Bluesmart que había sido lanzada en el año 2017 y fue prohibida por más de 280 aerolíneas el 15 de enero de 2018 tras la recomendación de la IATA, en menos de cuatro meses se vieron obligados a cerrar. Desgraciadamente se encontraban en un momento donde la demanda era fuerte y tal como comenta Pierucci: “El timing fue terrible. Aún no éramos rentables, pero no estábamos muy lejos. Necesitábamos crecer y hacer economía de escala para ser más productivos y bajar los costos. Y justo ahí nos cambian las reglas del juego”.

Esta nueva regulación los tomó por sorpresa porque cuando desarrollaron la primera valija tanto la tecnología como el sistema de la misma, cumplía originalmente con todos los requisitos de los reguladores de la industria de la aviación y transporte en Estados Unidos. Saez-Gil afirmó: “Fueron las propias autoridades de Estados Unidos (FAA y DOT) las que nos sugirieron que las hiciéramos no remisibles de modo de poder protegerlas con una caja plástica protectora para evitar golpes”.

Muchas personas criticaron el hecho de que los miembros de Bluesmart prefirieron cerrar la empresa en vez de modificar las valijas para que cumplieran con la nueva regulación. La realidad es que, como dicen sus fundadores, el simple hecho de quitarle la batería no aporta ningún valor al cliente y transformarían el producto en una valija común y corriente. Además, implicaba un valor muy

alto desarrollar otro sistema y no contaban con el financiamiento necesario, ni la situación acompañaba. Finalmente, tras el cierre de Bluesmart, todos los activos fueron vendidos a Travelpro, una empresa líder en la industria de valijas de alta gama.

El fracaso de debe considerar una gran fuente de aprendizaje. Es importante aprender de los errores propios y de los ajenos, conocerlos ayuda a no cometerlos. También es interesante estudiarlos en el sentido de poder detectar cual fue la causa, o porque motivos.

6. ECOSISTEMA DE STARTUPS

Ecosistema de startups es una adaptación del término debido a que este se utiliza haciendo alusión a la naturaleza. La RAE define al ecosistema como: comunidad de los seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente. Cuando se utiliza la expresión ecosistema de startups se hace referencia a los distintos actores presentes en el medio que potencian o inhiben las mismas. En el Capítulo II se mencionó el ecosistema emprendedor y se explayó en las distintas organizaciones, instituciones privadas o gubernamentales que están presentes en Argentina. De algún modo el emprendedurismo está estrechamente ligado con las startups y consecuentemente comparten muchos de los actores y relaciones presentes en el primer modelo de negocio mencionado. En otras palabras, algunas de las organizaciones, instituciones, actores que fomentan el emprendedurismo, fomentan las startups.

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, Argentina cuenta con la presencia de aceleradoras, incubadoras, espacios coworking. Estas dos primeras, ayudan a la startups generalmente en los primeros años de vida. Aunque se suelen confundir estos términos, es necesario aclarar que no son lo mismo. La incubadora ayuda a la startups cuando está recién comienza y es una idea parcialmente desarrollada, buscan principalmente colocarla en el mercado y para ello le proporcionan recursos y asesoramiento. Mientras que las aceleradoras como su nombre lo indica buscar “acelerar” el proceso de crecimiento. Los espacios coworking están más dirigidos a reducir los costos y compartir el espacio con otras personas. Así, por ejemplo, en un mismo lugar pueden estar trabajando simultáneamente diversas startups o emprendimientos.

Desde el gobierno, buscan la promoción del emprendedor y para ello les brindan no solo ayuda financiera, sino también brindan capacitaciones o herramientas teóricas. Existen distintos programas y algunos, están dirigidos particularmente a ciertos tipos de emprendimientos. Además se encuentran presentes instituciones privadas, que brindan el mismo tipo de ayuda, o herramientas.

La Ley 27349 Apoyo al capital emprendedor, reguló un tema tan importante como lo es el financiamiento colectivo (también conocido como crowdfunding) y creó el FONDCE (Fondo

Nacional de Capital Emprendedor). Todos estos aspectos incluidos, favorecen y facilitan el financiamiento.

Existe también la figura del ángel inversor o clubes de ángeles que nuclean a los mismos. De este modo al estar concentrados es más sencillo para las startups acudir y pedir ayuda, y para los inversores la elección de proyectos. También conocidos como business angels, aportan dinero pero quizás aún más importante, ayudan a través de sus conocimientos teóricos, técnicos y experiencias vividas. El número ha aumentado en los últimos años en Argentina y actualmente cuenta con 10 redes de ángeles.

En conclusión el entorno y los actores del ecosistema son los que pueden propulsar estos tipos de emprendimientos. Quienes apuestan por la innovación y el crecimiento son quienes les proveen de recursos y herramientas a los emprendedores, ayudándolos a desarrollar sus ideas transformándolos en grandes negocios.

El objetivo de este Capítulo era explicar el concepto de startups, como surgió, qué características tienen y que diferencia presenta con empresas tradicionales. Además se expusieron ejemplos argentinos de casos que alcanzaron el éxito y otros que fracasaron. Se expuso sobre el ecosistema de las startups, de qué manera los distintos actores fomentan o no las mismas. Todos esos conceptos y definiciones ayudan para poder conceptualizar mejor los temas que nos permitirán alcanzar el objetivo de este trabajo: poder explicar cómo se presenta el fenómeno de las startups en Mendoza.

CAPÍTULO IV

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: STARTUPS MENDOCINAS

Hasta el momento se presentaron 3 capítulos que forman parte del marco teórico de esta investigación. Los mismos son necesarios ya que explican conceptos claves que requieren ser conocidos previamente a abordar la parte práctica.

Se mencionaron temas relacionados con el entorno, el cambio en el rol del cliente, el emprendedurismo, la creatividad y la innovación como herramientas valiosas, para abordar finalmente las startups. Este último, es el eje central del trabajo, y está estrechamente relacionado con el objetivo principal del mismo que es comprender el fenómeno de las startups en Mendoza durante el periodo comprendido entre los años 2019 y 2020.

Para finalizar el presente trabajo y abordarlo desde una perspectiva práctica se realizó un total de ocho entrevistas de las cuales cinco fueron dirigidas a integrantes de distintas startups: Quiero Donar (Leandro Vitale), Pol (Patricia Hynes), Tu Cuota (Pablo Río), Egg (Lucas Fernández) e Invuelto (José Codoni) y las tres restantes a miembros de la incubadora Agil Mentor (Lucas Fernández) y la aceleradora Embarca (José Codoni y Belén Fernández).

Para poder comprender las startups, se presenta una breve descripción de la actividad principal a la cual se dedican, los servicios que prestan.

Startups	Descripción de la actividad a la cual se dedica
KINDAPP-QUIERO DONAR	Brindan servicios tecnológicos a ONG (organizaciones sin fines de lucro) ayudándoles en la recaudación de fondos, presencia digital y/o automatización de diversas tareas.
POL	Es una plataforma que presta servicios de tecnología a productores para desarrollar el canal online. Brindan servicios como: logística, facturación electrónica, cobranza, administración contable, venta online, entre otras cosas.
TU CUOTA	Solucionan la parte del cobro recurrente, simplifican la tarea de recaudar que es complicada. Transforman una tarea compleja en algo más sencillo.
EGG	Dictan preuniversitarios y cursos de programación y marketing a través de una metodología de estudio distinta basada en la cooperación
INVUELTO	Es una alcancía virtual y como tal permite ahorrar dinero. Promueven la cultura del ahorro e intentan que la gente a la hora de generar una compra utilice su alcancía en vez de acceder a otros créditos.

Se aplicó el mismo cuestionario para las cinco startups de Mendoza compuesto por 14 preguntas abiertas (Ver Anexo I) previamente definidas, es decir que fue estructurado. Mientras que las de Embarca y Agil Mentor (Ver Anexo II) fueron no estructuradas ya que las preguntas surgieron espontáneamente mientras se desarrollaba la entrevista.

El motivo por el cual se decidió entrevistar no sólo a startups, sino a también la incubadora Agil Mentor y a la aceleradora Embarca es para poder alcanzar de una manera más completa el objetivo propuesto del trabajo. Como se mencionó, se busca describir un fenómeno, por eso es necesario abordarlo desde las distintas miradas. Al entrevistar diversos actores del ambiente de las startups, se logró obtener perspectivas diferentes e información más enriquecedora. Sus opiniones, posiciones y respuestas son variadas por los roles que desempeña cada uno y por los momentos del ciclo de vida de la startup en el que actúan. Mientras que la incubadora está presente ayudando a nacer a la misma, la aceleradora, por su parte, aparece posteriormente buscando potenciar su crecimiento.

Todas las entrevistas fueron realizadas personalmente en el mes de Diciembre de 2019, en las instalaciones del Campus Olegario, un espacio coworking ubicado en la calle Olegario V. Andrade de la Ciudad de Mendoza.

Luego de haber analizado las respuestas de las entrevistas se puede observar que existe cierto grado de similitud entre ellas. A continuación se presentan el análisis de las mismas, desagregadas en los distintos temas tratados en el cuestionario aplicado.

1. STARTUPS

- Año de creación

Las startups nacieron entre los años 2014 y 2018: Tu cuota (2014), Egg (2014), Pol (2014), Quiero donar (2017), Invuelto (fines 2017 principio 2018). Se puede observar que el 60 % fueron creadas en el 2014 y las otras (40%) entre en 2017 y 2018. Es decir que hay una brecha de casi 3 años. La startup QuiroDonar se creó luego de haber ganado el concurso Mendoza Demo Day 2017.

- Composición del equipo

Con respecto a la composición del equipo de trabajo de cada startup se puede apreciar que los mismos son pequeños, el número oscila entre 3 a 8 miembros, excepto Egg que cuentan con más de 40 personas trabajando directamente. Es decir que el 80% de los entrevistados tienen grupos pequeños de trabajo.

El tamaño de Egg se justifica de alguna manera por su estadio actual. Como vimos en la teoría cuando una startup nace es pequeña pero con el paso del tiempo si la misma comienza a crecer y lograr la escalabilidad deseada, aumenta el tamaño de la misma. Egg ha llegado a tal punto en el cual están considerando cruzar fronteras y llevar su modelo de negocio a otros países. Además es necesario tener en cuenta su naturaleza de trabajo, es distinta a la de las demás de startups y por ello requieren de mayor personal. Cuentan con muchos profesores de los preuniversitarios y de los

cursos de programación y marketing, directores, personas encargadas de filmar los videos y por su puesto gente de tecnología, creatividad, entre otros. Inclusive cuentan con un estudio de grabación propio, oficinas y espacios donde dictan sus cursos.

Sin embargo, todos son de carácter multidisciplinario. Esto quiere decir que se complementan de algún modo. La multidisciplinariedad permite obtener varias miradas, lo cual es mejor para abordar situaciones. Las startups cambian constantemente, deben pivotar y adaptarse, por eso resulta mejor que las personas que las componen sean flexibles y logren complementarse entre ellas. Así, podrán salir airoso de diversas circunstancias aprendiendo a ser versátiles.

Otra similitud es que existen áreas específicas a cargo de algunos miembros. Las mismas son similares entre las 5 organizaciones a pesar de que reciben distintos nombres. Podemos decir que estas áreas se enfocan en el producto, las ventas, la logística, la administración, la tecnología, la creatividad y las finanzas.

En el 100 % de los equipos está presente el área relacionada con la tecnología compuesta por desarrolladores, programadores o técnicos. Es un factor que todas tienen en común, debido a que es clave en sus modelos de negocios. La mayoría de las startups parten de un factor tecnológico relevante. Siempre hacen uso de la misma a pesar de que su fin (producto o servicio brindado) no sea propiamente tecnología. Como se mencionó en el Capítulo III las startups pueden no producir tecnología (como softwares o hardwares, por ejemplo) pero si utilizarla como herramienta principal para desenvolverse.

Analizando a nuestros casos observamos que: Quiero Donar, Invuelto y Pol son páginas web. Egg, a pesar de estar relacionado a la educación, sus videos son subidos YouTube. Estos son solo algunos ejemplos de cómo están ligados a la tecnología

- Perfil del trabajador

Como se ha mencionado en los capítulos del marco teórico, la persona que trabaja en la startup tiene características de un perfil emprendedor. Los mismos suelen ser: arriesgados, creativos, flexibles, resilientes, con determinación y compromiso.

El 100 % de los entrevistados coincidió en mayor o menor medida con sus respuestas referidas al perfil del trabajador. Las respuestas arrojaron que dicho perfil coincide con el de personas flexibles, con capacidad disruptiva y emprendedora e inclusive interemprendedora. A su vez, poseen conocimientos o knowhow tecnológicos y digitales, manejan valores similares, una cultura más contemporánea y sin fronteras. Hicieron hincapié en que resulta importante que los distintos trabajadores se complementen.

En cuanto al perfil profesional, no existe una carrera única o idónea para este tipo de organizaciones, sino que es ideal que haya variedad y multidisciplinariedad. Además, a medida que surgen distintas necesidades, los miembros tienen que aprender a adaptarse y ser versátiles.

En los capítulos teóricos se ahondó en cómo nace una startup y que generalmente la idea de negocio pivotea cierta cantidad de veces antes. Es por esto que resulta clave que las personas que las compongan se adapten a las estructuras de las mismas y acompañen con su versatilidad ante las distintas transformaciones del proyecto.

- Asignación de las tareas

Casi la totalidad de los entrevistados respondieron que las tareas de los integrantes están bien definidas y asignadas. Explicaron que cada uno se enfoca más en el área a la que pertenece, por lo tanto realizan actividades o tareas pertinentes a la misma. Recalaron la importancia de que si bien cada uno “pertenece a un área”, siempre existen puestas en común, intercambio de opiniones, sugerencia de propuestas, es decir todos participan para hacer el trabajo más enriquecedor.

En la sección del presente trabajo en el cual se mostraban las diferencias existentes con los modelos tradicionales, según la información recopilada, afirmaba que no estaban definidos los puestos, las funciones y las tareas, porque todo era más volátil. Pero la realidad es que el 20% respondió que las mismas no están asignadas y definidas del todo. Otro 20 % que las tareas de todos no estaban definidas y asignadas pero las relacionadas con integrantes el equipo técnico sí. El 60 % restante afirmó que sí lo estaban, pero si se analizan sus respuestas se infiere que se refieren a que las tareas estén “definidas y asignadas” al hecho de que cada uno haga lo correspondiente a su área. En otras palabras, saben la clase de tareas que deben desempeñar.

- Relación y comunicación

Como abordamos en el Capítulo III, las startups trabajan como un gran equipo, para ello es necesario que se lleve a cabo una buena comunicación y relación entre los miembros. De esta manera los esfuerzos darán mejores resultados, ayudando a integrar a los miembros. El 100 % de los entrevistados afirmaron que la comunicación es clave y que la relación entre los miembros es horizontal, informal y fluida. Dicha horizontalidad se refleja en la participación activa de todos los integrantes por igual, favoreciendo así el trabajo en equipo.

Un caso afirmó que es imprescindible que haya mucha comunicación y que sea ordenada. Otro de los entrevistados mencionó que a veces tanta informalidad en la comunicación y las relaciones implica desorden y engorro. Se puede vislumbrar que la comunicación es un elemento muy poderoso para cualquier organización, la importancia radica en poder llevarla a cabo de la manera más adecuada posible. La horizontalidad ayuda para que la expresión sea más libre y frontal, pero en ciertos casos se requiere respetar ciertas jerarquías o seguir algunos lineamientos más formales. Si la comunicación es muy estructurada y formal es posible que la misma se torne rígida, restringida evitando que los miembros se relacionen libremente, coartando muchas veces sus mensajes. En otras palabras, la informalidad y la horizontalidad posicionan de otra manera las relaciones y comunicaciones, permitiendo mayor integración, unificación e interacción entre las personas.

Otras dos startups (40%) afirmaron que aunque la mayor parte de la comunicación es informal, ciertas cuestiones quedan registradas formalmente. Quiero Donar asienta lo referido a pedidos de funcionalidades por ejemplo en Clickup para poder realizar el seguimiento correspondiente. El entrevistado de Egg utiliza un programa para registrar las reuniones, o asuntos importantes.

Con respecto a los medios de comunicación, son principalmente reuniones cara a cara. El 40% utiliza videoconferencias, medios digitales porque parte del equipo se encuentra en otras provincias y en el extranjero.

- Niveles jerárquicos

Al abordar las diferencias existentes entre un modelo de negocio tradicional y el de una startups, en estas últimas no existía prácticamente la jerarquía piramidal. Luego de realizar el análisis se observaron respuestas similares que coincidían en parte con la teoría encontrada

El 40% no tiene formalmente definido un organigrama como tal, el 60% restante si cuenta con uno. De ese 60 % que representan 3 startups, en el caso de Egg comentaron que su organigrama no era vertical sino, que estaban representados a través de islas.

El 100% afirmó que el trabajo es horizontal, es decir que a pesar de que cuenten o no con un organigrama que pueda definir ciertas jerarquías, en el trabajo del día a día no se observa como tal. Si bien esta puede figurar en los papeles, no hay en la realidad una jerarquía piramidal. El 40 % concluyó que sí es necesario que existan ciertos títulos por una cuestión de responsabilidades o para definir el trabajo de cada uno.

Pese a esto, en todos los casos todos pueden opinar, proponer, todos tienen la misma voz y voto lo que demuestra que su trabajo es verdaderamente horizontal.

- Desarrollo de actividades

Como vimos en el capítulo 3, los espacios coworking son espacios comunes donde trabajan distintos profesionales independientes, emprendedores y PyMEs desarrollando sus proyectos. Los espacios coworking son privados y tienen un costo. Son utilizados por startups, emprendimientos porque apunta a disminuir los costos al compartirlos con otros. No solo es beneficioso desde el punto de vista de los costos, sino que también permite estar en contacto con otros y relacionarse.

El 100 % de los entrevistados trabaja en el Campus Olegario, espacio coworking situado en la Ciudad de Mendoza. Las 5 startups desarrollan sus actividades en dicho espacio. Además 2 de ellas también trabajan a distancia porque algunos de sus integrantes se encuentran en otras provincias o países. Una sola de las startups cuenta con otras oficinas y espacios físicos donde dictan sus cursos.

Es necesario contemplar esta situación porque debido a la elección de las startups y teniendo en cuenta que todas se encuentran en el mismo lugar y se desarrollaron en el mismo ambiente, de la mano de la única aceleradora en Cuyo, es comprensible y lógico que se asemejen en ciertos aspectos.

Cabe aclarar que en el Campus Olegario además de estar presente las startups, también trabajan allí la incubadora Agil Mentor y la aceleradora Embarca.

- Financiamiento

Como se planteó en el Capítulo III existen distintos tipos de financiamiento a los que pueden acceder las startups. Algunas de las fuentes son las siguientes:

- Aportes de los socios fundadores: dinero propio de los fundadores, capital o inclusive trabajo no remunerado.
- 3F's (Friends, Family & Fools): financiamiento obtenido a través de familiares, amigos y "locos" (otras personas que apuestan al proyecto). Suelen ser sumas de dinero pequeñas pero si se utilizan correctamente puede ser muy útil.
- Business angels: o ángeles inversores son personas que no solo entregan dinero, sino también conocimientos (empresariales, financieros, y/o técnicos).
- Capital de riesgo: La industria de capital de riesgo se especializa en invertir en empresas nacientes a cambio de una participación en el capital del emprendimiento y de la expectativa de obtener un altísimo rendimiento de su inversión (De Torres Carbonell, s.f).
- Crowdfunding: financiación colectiva o en masa, en donde los emprendedores crean redes de difusión o registran su idea en plataformas diseñadas para ello, principalmente en Internet, para que personas interesadas puedan de cierto modo financiar sus esfuerzos e iniciativas.
- Aceleradoras, incubadoras: son entes que ayudan brindando financiamiento, conocimientos, experiencias, contactos.
- Financiación pública: hace referencia a la financiación por parte del gobierno.

Generalmente el financiamiento comienza con aportes de los socios, y del círculo más cercano, los montos son más pequeños. Pero a medida que se accede a distintas rondas de inversión de financiamiento privada los valores aumentan. La obtención del mismo nunca deja de ser importante porque todo el tiempo se requieren de más inversiones y mayores para poder lograr la escalabilidad del modelo de negocios replicándolo internacionalmente.

En el caso de las startups entrevistadas, todas ellas comenzaron sus emprendimientos con aportes propios o de socios capitalistas. Después algunos obtuvieron capital externo de familiares y amigos. Una de ellas accedió a una inversión luego de haber ganado el concurso MMD 2017 cuyo monto era US\$ 25.000 por ser el mejor emprendimiento tecnológico, otras accedieron al financiamiento de ciertos fondos como el PIC realizado a través de Mendoza Emprende (financiación pública).

Por otro lado, todas recibieron dinero de la aceleradora Embarca, el monto fue el igual para todas: US\$ 25.000 (financiación privada).

Solo el caso de Egg se ha presentado para otra ronda de inversión de financiación privada de un monto mayor.

- Acceso a incubadora o aceleradora

Tanto las incubadoras como las aceleradoras son actores muy importantes que se encuentran presente en el ecosistema emprendedor. Cada una de estas organizaciones actúan en distintos momentos y sus funciones también son diversas. Las incubadoras están presentes en las primeras etapas, cuando el proyecto es solamente una mera idea. Las mismas ayudan a corroborar si esa idea tiene viabilidad técnica, financiera, de mercado. Acompañan a los emprendedores a través de asesoramiento, capacitaciones y en algunos casos asistencia financiera. Mientras que las aceleradoras aparecen cuando esa idea ya ha sido validada, como su nombre lo indica buscan acelerar el proceso de crecimiento, ayudándoles a lograr la escalabilidad que caracteriza a las startups.

Solo el 20 % de los entrevistados, es decir una sola startup, pasó por un proceso de incubación de la mano de Greendemia, mientras que el 100 % pasó por un proceso de aceleración de Embarca.

Uno de los entrevistados nos comentó que la incubadora es sumamente útil para no invertir en algo que quizás el mercado no necesite y que el hecho de atravesar un proceso de incubación te posiciona de otra manera.

Por otro lado los miembros de las startups nos comentaron que Embarca no solamente ayuda con el dinero del financiamiento sino también de otras maneras tales como:

- Les brindan herramientas y capacitaciones por ejemplo en management, objetivos, ventas, o dependiendo de las necesidades de cada startup.
 - Los ayudan a conseguir el market fit, validar el mercado y lograr escalabilidad.
 - Los acompañan mucho, son sus mentores que los guían en el trabajo. A través de la metodología OKR's (Objectives and Key Results, término inglés que significa objetivos y resultados clave) les enseñan a mantenerse ordenados y lograr alcanzar sus objetivos.
 - Los asesoran sobre todo en la etapa más crítica que es la de crecimiento para que la startup sobreviva.
 - Los ayudan a detectar oportunidades nuevas de mercado como con Egg y sus cursos de Programación y Marketing que actualmente están dictando.
- Variabilidad y complejidad del entorno. Flexibilidad de la startup

Según los entrevistados, la variabilidad y complejidad del entorno es muy condicionante. Una de las startups aseguró que no solo afecta a ellas, sino a cualquier tipo de organización. Todas mutaron en mayor o menor grado ante diversas situaciones.

Como se mencionó en el Capítulo III, la flexibilidad y adaptabilidad es parte de su naturaleza porque están en una permanente búsqueda de un modelo de negocio rentable, que puede repetirse y

hacerse más grande. A lo largo de la vida de este tipo de organizaciones, varían y mutan distintos aspectos no contemplados en el modelo inicial.

Exponiendo algunos ejemplos de cómo lograron alcanzar la flexibilidad se encuentra el caso de Quiero Donar que inicialmente su nombre estaba en inglés y era Kindapp. Ellos debieron modificarlo y cambiarlo por el actual que se encuentra en español, además, pasaron de una aplicación a una página web. Otro de los casos pasó de ser una aplicación que administraba barrios privados a una aplicación que genere débitos automáticos, dando un giro más radical al modelo de negocio inicial. En el caso de Egg, comenzó únicamente con el preuniversitario y después agregaron otros cursos.

La ventaja de las startups es que al ser estructuras más pequeñas les resulta más sencillo pivotar, es decir cambiar de estrategia. Tal como lo plantea Eric Ries, cuando se lleva a cabo el circuito Crear, Medir, Aprender se decide si mantenerse y continuar o cambiar, pivotar. Esto se logra a través del feedback y relacionamiento con el contexto, entendiendo lo que quiere la gente, adaptándose al cliente. El usuario es la figura más relevante y el circuito es aplicado a ellos.

El 80% consideró que el contexto cultural es muy importante, eso define muchas veces que un proyecto sea exitoso o no. La masa crítica de clientes en Mendoza es más acotada en comparación a una gran ciudad o capital. A su vez, describieron al público mendocino como conservador y cerrado frente a innovaciones. Por este motivo, es difícil presentar ideas realmente novedosas y que la gente las acepte. Los adaptadores tempranos o early users en la provincia son un número muy reducido de personas. Además, para llevar a cabo una startup el grado de incertidumbre es muy alto, los proyectos no son igualmente atractivos en diversos ámbitos geográficos.

- Obstáculos de una startup en Mendoza vs obstáculos de una empresa tradicional

Como vimos en el Capítulo III la startup es distinta a una empresa tradicional. Las diferencias se observan en su concepción, estructura, jerarquía, asignación de roles, división de tareas, entre otras. Resulta interesante indagar los obstáculos que enfrentan para profundizar sobre los mismos y observar si también existen diferencias en función a este tema.

El 40 % de los entrevistados afirmaron que existen obstáculos que las startups tienen en común con las empresas tradicionales. Ambas tienen dificultades con respecto al financiamiento y para poder llegar a su mercado. Otro inconveniente detallado, que consideran que es compartido por ambas, es el volumen de personas que hay en Mendoza en comparación con grandes ciudades o capitales. Es un obstáculo porque dificulta el canal de venta.

Por otro lado, un 20 % (1 startup) hizo hincapié en demostrar que son totalmente distintos porque de partida los modelos de negocios son diferentes. La startup comienza perdiendo dinero con su modelo hockey stick y plantea un negocio de volumen que sea interesante para una inversión. Mientras que un negocio tradicional no empieza perdiendo dinero y sí apuesta a un modelo que se sustente con su propia facturación y rentabilidad. El entrevistado explicó que se refiere a negocio de

volumen ya que no es la intención de una startup solventarse con la facturación generada, sino que apuestan a una cantidad de usuarios que tiene a un nuevo inversor, sin importar que esos usuarios representen una facturación rentable, que hagan a la misma autosustentable. Por esto los inversores son tan importantes debido a que son quienes permiten su crecimiento. Y una dificultad relacionada a esto es la apertura mental de los inversores.

Otros obstáculos a los que se enfrentan son:

- Los problemas de innovación
 - El público que los entrevistados consideran más conservadores y desconfiados con aspectos intangibles
 - La incertidumbre de no poder lograr la escalabilidad deseada o que los fondos se terminen antes de tiempo y no poder conseguir financiación externa para continuar
 - La rigidez del sistema que no ayuda a implementar ideas disruptivas
 - Los procesos de vinculación que deja entrever la desactualización de las empresas.
- Diferencia de una startup vs un emprendimiento tradicional

El Capítulo II se centra en Emprendedurismo mientras que el III en el eje central de este trabajo, startups. La diferencia entre ambas resulta interesante ya que muchas veces se puede confundir estos términos porque de algún modo van de la mano, existen ciertas semejanzas. Generalmente todas las startups son consideradas emprendimientos, pero no viceversa, es decir no todos los emprendimientos pueden ser considerados startups. Por este motivo resulta llamativo obtener las apreciaciones de personas pertenecientes al mundo de las mismas.

Al procesar las respuestas obtuvimos las diferencias según la valoración de los entrevistados. Comentaron que la startup es más compleja, requiere contar con un equipo, mayor estructura y mayor inversión. Es mucho más volátil e inestable debido al alto grado de incertidumbre, pero su capacidad o velocidad de salida es mucho más rápida. Por otro lado, el emprendimiento tradicional es menos inestable o fluctuante y además es más sencillo llevarlo a cabo a través de algunos pocos estudios o análisis.

Otra gran diferencia obtenida es la visión que cada organización se fija. La startup nace para resolver problemas reales por lo tanto desarrolla lo que la gente quiere (pone el foco en el propósito de la marca), detectar problemas reales se traduce en oportunidades reales. Los emprendimientos primero generan necesidades, desarrollan bienes o servicios y después ven cómo hacer para que la gente lo quiera (pone el foco en la venta). Una frase de los entrevistados demuestra explícitamente esta diferencia radical: “podés hacer algo interesante para que la gente quiera o podés hacer lo que la gente quiere que es un camino mucho más corto” (José Codoni-Invuelto)

- Posición/reacción ante el fracaso de la startup

La tasa de fracaso de las startups es más que alta y sobre todo en los primeros años de vida. El 80 % de ellas muere, es decir que solo el 20% logra sobrevivir. Según la teoría revisada y algunos autores mencionados, existen algunos factores recurrentes por los que las mismas fracasan. Luis Martín Cabiedes nombró los 4 motivos más frecuentes: producto insuficientemente validado, falta de foco, utilizar métricas erróneas y exceso de inversión. Según otros autores resulta importante contemplar: el timing, el equipo de trabajo, la idea, el modelo de negocio y el financiamiento.

La realidad es que si bien estos motivos que pueden ser recurrentes, frecuentes, es necesario saber que no son los únicos factores que llevan al fracaso. Cada caso debería analizarse por separado y contemplando toda una situación más amplia y compleja. Es necesario analizar todas las variables del contexto y del ambiente, además de las internas y propias de la organización. Como se expuso en el Capítulo IV, los dos ejemplos de startups argentinas, Alamaula y Bluesmart, ambas fracasaron debido a factores externos pese a que podrían haberse convertido en renombradas y exitosas startups. Con estos casos se busca ejemplificar que los motivos de fracaso son realmente amplios.

De lo relevado de las entrevistas aseguraron que la tasa de muerte de las startups es alta y que se debe ser consciente que el fracaso es una posibilidad, por ello hay que estar preparado. Ellos tienen una mirada positiva sobre el fracaso ya que lo consideran como una instancia de aprendizaje. Creen necesario que los emprendedores sean resilientes ya que ninguna startup alcanzó el éxito sin superar varios obstáculos.

Respecto a los factores que las llevan al fracaso, en el relevamiento se comprobó que son los más usuales:

- el hecho de quedarse sin fondos y no haber encontrado a un posible inversor que los ayude a poder continuar cuando se encuentran en la panza más baja del hockey stick y donde existe naturalmente un gran déficit.
- la falta de habilidades comerciales, es decir generan buenos productos, disruptivos, innovadores pero no saben cómo llevarlo al mercado, como venderlo.
- el grado de profesionalismo que se les da y no desarrollar correctamente la parte estructural de la administración a medida que va creciendo la startup.

Además preguntamos si vivieron alguna experiencia personal en la que hayan tenido que enfrentar al fracaso con algún proyecto propio. Solo el 20 %, es decir uno de los entrevistados, confirmó haber tenido una experiencia anterior. Su idea no funcionó porque era bastante ambiciosa y no pudo desarrollarla por la falta de recursos.

- Ecosistema emprendedor en Mendoza:

Como se mencionó en Capítulo II Y III el ecosistema emprendedor es un conjunto de actores que potencian o inhiben el funcionamiento de emprendimientos, startups. Dentro de los actores están presentes distintas organizaciones. Por ejemplo: incubadoras, aceleradoras, espacios coworking. También es importante considerar que además de las instituciones privadas es necesario contemplar

los esfuerzos provenientes del Estado, los gobiernos, lo público. Desde dicho sector se observa que existe un accionar que busca fomentar. Como por ejemplo los diversos concursos a nivel nacional PAC, o provincial PIC, ayuda a través de financiamiento, capacitaciones, herramientas.

Considerando lo relevado de las entrevistas, nombraron la presencia de incubadoras (Greendemia, Agil Mentor), de Embarca (la única aceleradora de Cuyo), el espacio coworking donde todas trabajan Campus Olegario. Evidenciaron que todas estas organizaciones verdaderamente fueron un soporte y les brindaron ayuda. El papel importante de la incubadora es en la etapa inicial de mayor incertidumbre, para corroborar si existe o no un mercado que quiera el producto. Por otro lado, la aceleradora, brindando financiamiento, capacitaciones, mentorías, herramientas. Y finalmente el espacio coworking que es favorable no solo desde el punto de vista de los costos, sino también permitiendo relacionarse con otros, intercambiar y generar un lugar colaborativo. Además, otras acciones observables que fomentan este tipo de emprendimientos son los concursos, como el MDD y el PIC, que ganaron algunas de las startups

Según sus perspectivas, el ecosistema emprendedor en Mendoza es chico, inestable, emergente, entusiasta, colaborativo, inmaduro pero en crecimiento. Consideran a la provincia como tierra fértil para los emprendimientos, como un polo de tecnología e innovación en formación, con personas capacitadas. Mendoza cuenta con la presencia de varias incubadoras, espacios coworking, startups y la única aceleradora en Cuyo. Uno de los entrevistados, Pablo Río de Tu cuota comentó que esta ola de emprendimiento se está logrando de arriba hacia abajo, desde el gobierno e independientemente de la camiseta política

Como nos indicó otro de los entrevistados, José Codoni de Invuelto, la “pata mala” del ecosistema emprendedor mendocino tiene que ver con el roce internacional y es grave ya que la startup debe ser un modelo que no tenga fronteras. Cuestiones como ser reacio al inglés, sabiendo que es un idioma global y teniendo en cuenta que la startup es un negocio de volumen dejan entrever cosas.

2. INCUBADORA Y ACELERADORA

Con respecto a las tres entrevistas adicionales realizadas a miembros de la incubadora Agil Mentor y la aceleradora Embarca, se puede afirmar que las mismas fueron de gran ayuda, para una comprensión más profunda del entorno. Esto se debe a que las startups interactúan con estos actores y son de gran ayuda para la creación del emprendimiento pensando su MPV o potenciando su desarrollo.

La entrevista realizada a Lucas Fernández (integrante de la incubadora Agil Mentor) aporta una valiosa información de cómo funciona la incubadora, de qué manera ayudan a las startups de pasar a ser una simple idea a un proyecto más formado.

Los aportes de mayor relevancia para esta investigación, desde nuestro punto de vista, se refieren a su explicación respecto a cómo la incubadora asiste en la búsqueda de financiamiento ya que por ejemplo existen algunas líneas, como lo es el PIC Emprendedor (financiamiento entregado a través

de Mendoza Emprende, mencionado en el Capítulo II), que para adquirirlo es necesario hacerlo a través de una incubadora debido a que actúan como filtro previo, garantizando la validez de ese proyecto. Por otro lado, los tres posibles caminos por los que puede atravesar una startup:

- Quedarse sin financiamiento, no poder obtener más y morir por falta de fondos.
- Estar en la línea verde donde la ganancia es mayor a los gastos, pero no ser tentador para ningún inversor y no lograr tanta escalabilidad
- Conseguir una ronda de inversión mayor que una aceleradora, lograr expandirse a más lugares y ser muy escalable.

Lucas enfatizó la importancia del financiamiento para la startup, ya que es muy probable que la misma muera si no cuenta con los fondos suficientes. Por ello las mismas deben buscar ser tentadoras para posibles inversores.

Por otro lado, se pudo relevar información a través de entrevistas a los miembros de Embarca. Una de las personas entrevistadas es Belén Fernández, socia fundadora, quien permitió obtener mayor comprensión del funcionamiento de una aceleradora. Además de la historia de Embarca, explicó la procedencia del financiamiento que le otorgan a las startups. El mismo es a través de un Fideicomiso compuesto por cierta cantidad de inversores. Otro aspecto relevante que compartió es el nacimiento de Embarca que se produjo al haber ganado una licencia que entregó el Ministerio de Producción en el 2017, ello implica que por cada dólar privado que invierte Embarca en las startups, el Estado también invierte un dólar.

Describió el proceso de aceleración, detallando cómo se lleva a cabo, las inversiones que se efectúan o no. Primero que nada de todos los emprendimientos que se postulan, la aceleradora se encarga de elegirlos en función de sus criterios de selección. Evalúan distintos aspectos como: equipo, modelo de negocio (como generan dinero), la innovación de la idea, la escalabilidad. Este último aspecto es muy importante porque como vimos en la revisión teórica, la escalabilidad es una característica clave de las startups. Para la aceleradora es fundamental que sean escalables porque en caso de no serlo, los mismos no resultan convenientes para ellos.

Una vez que seleccionan los emprendimientos, les dan el programa de aceleración en el cual realizan un diagnóstico a través de algunas herramientas como Kanvas, propuesta de valor, mapa de empatía, entre otras. Esto lo realizan a través de los mentores, quienes son transversales a todos los proyectos pero se ajustan a la necesidad de cada una. Existen distintas clases de mentores como por ejemplo: de tecnología, comunicación, estrategias, usabilidad (UX), entre otros.

Con respecto al financiamiento, la inversión, no siempre se entrega a todos los acelerados. Es decir, Embarca primero les brinda el programa de aceleración, en el transcurso del mismo los emprendimientos deben alcanzar ciertos hitos para que la aceleradora haga la inversión, En el caso que los cumplan, le entregan la inversión. La misma ronda entre 25.000 y 50.000 dólares a cambio del 10 % de la empresa. Como nos comentó Belén, invierten en principio 25.000 dólares pero si el

emprendimiento es prometedor y demuestra cierto nivel de ganancias pueden invertir más. Como fue con EGG que invirtieron 50.000 dólares. Además, ella nos mencionó que en dos casos el porcentaje a cambio de la inversión fue menor al 10 % los mismos fueron del 7 % y 7,5 % respectivamente.

La respuesta de Belén relacionada con el ecosistema emprendedor de Mendoza resulta sumamente interesante porque su perspectiva resultó diferente a lo que respondieron los miembros de las startups. Su visión se percibe como más realista ante los aspectos negativos del ecosistema. Lo describe como incipiente, con falta de unidad entre las instituciones que lo componen, mala comunicación e inclusive celos y egos entre las mismas. Expone que si bien hay varios incentivos en la provincia de Mendoza, no se llevan a cabo de la mejor manera y es necesario mucho trabajo conjunto y colaborativo para mejorar la situación actual. Es valioso que se aprecien las debilidades del ecosistema porque esta es la única manera de revertirlo y mejorarlo.

La otra entrevista fue realizada a un integrante de la aceleradora, José Codoni, asesor de Marketing. Él explicó en que consiste su trabajo como mentor, la manera en que ayuda las startups brindándoles herramientas para que los integrantes puedan llevar a cabo procesos por ellos mismos. Estos procesos sencillos se realizan para poder cumplir los objetivos que plantean.

Hizo hincapié en que muchas veces los integrantes de las startups deben aprender y asumir distintos roles. Esto está estrechamente relacionado con la adaptabilidad que deben tener las startups. Como se mencionó en el marco teórico, es necesario aprender a ser flexibles, y una de las tantas maneras a través de la que logran dicha flexibilidad, es como el mencionó, aprendiendo a asumir roles distintos y no quedarse estáticos en su lugar. José indicó que como es parte de su naturaleza ser flexibles, en todos los casos, los modelos de negocios que se plantean cambian, mutan y él es el encargado de ayudarlos con el diseño de los mismos. Además, enfatizó que las startups son modelos de volumen que muchas veces es necesario apuntar a intermediarios que puedan ayudarlas a alcanzar dicho volumen.

Él explicó que las mentorías no tienen una duración estándar, sino que depende de los OKR's (Objectives and Key Results, término inglés que significa objetivos y resultados clave) que ellos definan. Los mismos son a 6 meses pero pueden ser de plazos más largos. Al igual que Belén, comentó que existen distintos tipos de mentores como por ejemplo: de usabilidad, marketing, finanzas, legales, entre otros. Explicó como los mentores ayudan a los emprendimientos no solo a mantenerse ordenados, sino también a través del acompañamiento.

Como conclusión, este capítulo representó el trabajo de campo realizado a través de las diversas entrevistas (que se encuentran en Anexo I y II). Todas las preguntas fueron elaboradas para poder obtener información que ayuden a cumplir el objetivo principal del presente trabajo: describir el fenómeno de las startups durante el periodo comprendido entre los años 2019 y 2020.

Esta sección expone el procesamiento que se realizó de las distintas perspectivas relevadas en las entrevistas efectuadas. Las mismas se relacionaron con temáticas abordadas en los Capítulos I, II y

III y se llevó a cabo conforme al objetivo de la investigación, a fin de poder describir la situación en el contexto local de estas organizaciones.

CONCLUSIONES

A lo largo de todo el trabajo se introdujeron distintos conceptos como variabilidad y complejidad del ambiente, el cambio en el rol del cliente, el papel fundamental de la tecnología, la creatividad e innovación como bases para emprender y temas claves relacionados con las startups. Estas últimas, son modelos de negocios con características particulares, se destacan por su innovación, crecimiento, escalabilidad e incertidumbre.

Se enfatizó además que el financiamiento resulta ser un tema esencial. Permanentemente necesitan de inversores desde el momento de su nacimiento hasta cuando ya están “en verde”, es decir que sus ganancias son mayores a sus gastos. Sin este elemento sería imposible poder lograr tanta escalabilidad, de hecho es crucial que los proyectos sean tentadores para los inversores.

Las startups son modelos de negocios que todo el tiempo miran a los clientes. Es decir nacen para poder resolver problemas reales de la gente y como tienen estructuras más flexibles que una empresa tradicional pivotean la cantidad de veces que sea necesario hasta adaptarse totalmente a sus clientes.

Como se mencionó en la introducción, el objetivo principal de la presente investigación es describir el fenómeno de las startups durante el periodo comprendido entre los años 2019 y 2020. Debido a la naturaleza altamente descriptiva de la misma, no se planteó una hipótesis para comprobar sino que se trabajó alrededor de este objetivo.

Con respecto a los objetivos específicos planteados eran los siguientes:

- Identificar el equipo de trabajo de la startup y comprender la organización y funcionamiento de las mismas.
- Descubrir el tipo de financiamiento que utilizan actualmente versus el que utilizaron al momento de su creación.
- Identificar los desafíos condicionantes del ambiente.
- Analizar el nivel de flexibilidad de la startup frente al ambiente.

Para poder obtener la información en pos de cumplir los objetivos, se realizaron entrevistas a integrantes de 5 Startups. Se efectuó el mismo cuestionario para todos los entrevistados, el cuál consistió en 14 preguntas abiertas. Luego de procesar las respuestas se obtuvo la siguiente información:

- Los equipos de trabajos son pequeños (a excepción de EGG) y multidisciplinarios. Existe mucha participación activa entre todos a través de generación de propuestas, sugerencias, reuniones.
- Los integrantes son personas flexibles, con capacidad disruptiva y emprendedora, con conocimientos tecnológicos, digitales. Cada uno pertenece a un área distinta y sus tareas están definidas y asignadas.
- En todos los equipos está presente el área relacionada con la tecnología compuesta por desarrolladores, programadores o técnicos.
- La comunicación es horizontal, flexible, informal y fluida. No todas presentan niveles jerárquicos, pero en las que sí, solamente existen por cuestiones de responsabilidades.
- Las startups entrevistadas utilizaron en sus inicios capital propio, de familiares, amigos o de socios capitalistas. Algunos obtuvieron financiamiento del concurso MMD y del PIC EMPRENDEDOR. En una instancia posterior, todas obtuvieron dinero de Embarca (aceleradora).
- Todas pasaron por un proceso de aceleración de la mano de Embarca. La misma les brindó financiamiento y mentorías.
- Todos los entrevistados afirmaron haber sido flexibles y mutado a causa de la variabilidad del ambiente. Se adaptan con facilidad porque es parte de su naturaleza y al ser estructuras pequeñas resulta más sencillo pivotear.
- Tienen dificultades con el financiamiento y poder llegar a su mercado al igual que cualquier organización. Deben enfrentar el contexto cultural y al público de Mendoza que es acotado, conservador, cerrado y desconfiado; resultando más difícil ser innovador.

Luego de haber analizado las respuestas se puede afirmar que los objetivos específicos se lograron cumplir.

Por otro lado, para abarcar de manera más completa el objetivo general, se decidió realizar tres entrevistas adicionales a personas referentes del sector y así obtener más información. Los entrevistados fueron dos integrantes de la aceleradora Embarca y uno de la incubadora Agil Mentor. En esta oportunidad, las entrevistas fueron no estructuradas. Las mismas sirvieron para profundizar sobre diversas miradas del fenómeno que se busca describir. Al abarcar distintas perspectivas sobre el mismo tema, la información es más amplia y enriquecedora para el trabajo. Tanto la incubadora como la aceleradora, desempeñan un papel fundamental en la vida de la startups, la primera la ayuda a nacer y la segunda a lograr la escalabilidad potenciando su crecimiento. Ambas son actores importantes que forman parte del ecosistema.

De la entrevista de Agil Mentor, se obtuvo información de cómo funciona una incubadora, en qué procesos ayuda a los proyectos, la importancia del financiamiento y los tres caminos posibles en la

vida de una startup. Con respecto a la entrevista con Embarca, explicaron cómo funciona el Fideicomiso de Inversores, cuánto invierten en cada startup, con qué criterios la seleccionan, qué programas brindan y cómo ayudan los mentores.

Se puede concluir que el objetivo central del presente trabajo se logró. Se describió el fenómeno de las startups no solo desde las perspectivas de las mismas, sino también desde la incubadora y aceleradora.

Es muy importante considerar que si bien es una corriente reciente, probablemente con el pasar de los tiempos aumente el número de startups presentes en la provincia. El ecosistema mendocino es chico, inestable, emergente, inmaduro pero en crecimiento, cada vez hay mayor presencia de organizaciones. Pese a esto, hay falta de unidad entre las instituciones que lo componen, mala comunicación e inclusive celos y egos entre las mismas. Este factor que puede ser considerado como una debilidad, debería transformarse en fortaleza. Es necesario revertirlo con trabajo en conjunto y colaborativo, uniendo los esfuerzos de todos y potenciando el ecosistema como tal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUDELO MURGUÍA, G.; ALCALÁ RIVERO, J.G. (s.f). La complejidad. *Instituto de Investigación sobre Evolución Humana*. Recuperado el 15 de octubre de 2019 de <http://www.iih.com/complejidad-y-sistemica/articulos/sistemas-complejos/sistemas-la-complejidad>
- ALFONSO MADAN, E.V. (2012, abril 26). Resistencia al cambio. Por qué se da y cómo gestionarla. *Gestiopolis*. Recuperado el 14 de octubre de 2019 de <https://www.gestiopolis.com/resistencia-al-cambio-porque-se-da-y-como-gestionarla/>
- BLANK, S.; DORF, B. (2013) *El manual del emprendedor*. Recuperado el 19 de noviembre de 2019 de http://cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/Blank_Steve_ElManualDelEmprendedor.pdf
- CANÉ, S. (2019, marzo 11). Los "anti-unicornios": las seis startups argentinas que soñaron con la gloria y fallaron en el intento. iProUP. Recuperado el 2 de diciembre de 2019 de <https://www.iproup.com/startups/2145-Anti-unicornios-6-startups-argentinas-que-sonaron-con-ser-Facebook-o-WhatsApp>
- CANO-PITA, G. E. Las TICs en las empresas evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las ciencias*. Vol. 4, núm. 1, enero, 2018, pp. 499-510. Recuperado el 16 de octubre de 2019 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6313252>
- CASAS, X. (2019, febrero 27). ¿Segunda oportunidad para AlaMaula?: sus fundadores hicieron una oferta a eBay para recuperar el sitio. Infobae. Recuperado el 2 de diciembre de 2019 de <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2019/02/27/segunda-oportunidad-para-alamaula-sus-fundadores-hicieron-una-oferta-a-ebay-para-recuperar-el-sitio/>
- CHAPMAN, A. Análisis DOFA y análisis PEST. Recuperado el 16 de octubre de 2019 de <http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf>
- CHÁVEZ LARA, D (2017); *Modelos de negocio de empresas startup de emprendimiento innovador disruptivo*. Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México, México. Recuperado el 15 de septiembre de 2019 de <http://148.204.210.201/tesis/1512679993296TESISDAVIDCHA.pdf>
- DANS, E. (s.f.) *Sobre modas y realidades: CRM o el nuevo marketing digital*. Recuperado el 23 de octubre de 2019 de <https://www.enriquedans.com/wp-content/uploads/2018/09/crm-paper.pdf>
- DE TORRES CARBONELL, S. Fuentes de financiamiento para innovadores en Argentina: venture capital, inversores ángeles, inversores institucionales. *Revista de la Bolsa de Comercio de Rosario*.(s.f), pp.50-57. Recuperado el 25 de noviembre de 2019 de <http://iberodetiasibei.fica.unsl.edu.ar/bibliografia/DeTI-9-FINANZAS.pdf>

- DE VITA MONTIEL, N. Tecnologías de información y comunicación para las organizaciones del siglo XXI. *CICAG*. Vol. 5, núm. 1, 2008, pp. 77-86. Recuperado el 16 de octubre de 2019 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3217615>
- DÍAZ, A.; GONZALES, J. C, RUIZ, M. E. Implantación de un sistema ERP en una organización. *Revista de investigación de Sistemas e Informática*. Vol. 2 (3), 2005, pp. 30-37. Recuperado el 20 de octubre de 2019 de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/risi/n3_2005/a04.pdf
- ESQUIVIAS SERRANO, M. T. Creatividad: definiciones, antecedentes y aportaciones. *Revista Digital Universitaria*, vol. 4, núm. 1, enero 2004, pp. 1-17. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Recuperado el 31 de octubre de 2019 de <https://cmascriptpublic2.ihmc.us/rid=1QKB93VBN-28QD6DM-2SZN/creatividad.pdf>
- FLÓREZ URIBE, J. A. (2015) *Plan de negocio para pequeñas empresas*, Bogotá, Colombia. Ediciones de la U
- FORMICHELLA, M. (2004) *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Recuperado el 29 de octubre de 2019 de <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>
- FRANCESCHIN, T. (2015). Cuáles son las diez mejores formas de financiar una startup. Vraiz Accelerator. Recuperado el 25 de noviembre de 2019 de <http://www.vrainz.com/cuales-son-las-diez-mejores-maneras-de-financiar-un-startup/>
- GASCA, L & LUZARDO, A. (2018). *Emprender un futuro naranja*. Recuperado el 12 de noviembre de 2019 de https://www.nodoka.co/apc-aa-files/319472351219cf3b9d1edf5344d3c7c8/emprender-un-futuro-naranja-quince-p_reguntas-para-entender-mejor-a-los-emprendedores-creativos-en-america-latina-y-el-caribe.pdf
- GIUGNO, J (2017); “*Emprendedurismo e Innovación en la construcción de una mejor sociedad. Casos de Empresas B*”. Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza, Argentina.
- GRAHAM, P. (2012) *Startup=Crecimiento*. Recuperado el 19 de noviembre de 2019 de <http://paulgraham.es/ensayos/startup-crecimiento.html>
- GUILERA AGÜERA, L. (2011), *Anatomía de la creatividad*. Recuperado el 1 de noviembre de 2019 de <https://esdi.es/wp-content/uploads/2018/04/Anatomia-de-la-creatividad.pdf>
- GUILL FUSTER, H.; GUITART HORMIGO, I.; JOANA, J. M.; RODRÍGUEZ, J. R (2011) *Fundamentos de sistemas de información*. Recuperado el 20 de octubre de 2019 de <https://pdfs.semanticscholar.org/927e/6ca9f493efd9d1ecc17501428c1d6a304073.pdf>
- HERRAIZ, T. (2019) Fuerte apuesta al talento argentino: cada vez hay más "inversores ángeles" con ganas de financiar proyectos. [Mensaje en un blog].iPro UP. Recuperado de

- <https://www.iproup.com/startups/3338-emprendimiento-emprendedor-proyecto-Argentina-crecen-los-inversores-angeles-que-financian-startups>
- HIGUERA GARCÍA, L. (2014) *Fuentes de financiación para start-up*. Universidad de Cantabria, Cantabria, España. Recuperado el 25 de noviembre de 2019 de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/6469/HIGUERAGARCIALAURA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- INGRASSIA, V. (2018, junio 24). Startups: sólo el 10% sobrevive los dos primeros años. Infobae. Recuperado el 29 de noviembre de 2019 de <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2018/06/24/startups-solo-el-10-sobrevive-los-dos-primeros-anos/>
- LAUDON, J. P; LAUDON, K. C, (2012), *Sistemas de información gerencial*. Recuperado el 18 de octubre de 2019 de <https://docs.google.com/file/d/0ByOln-xoAuQQckE2RHdDTFdWMm8/edit>
- LOIDI, J. (2018) *ADN PYME. Claves para darle vida y mejorar tu Pyme*, Buenos Aires, Argentina, Ediciones EMEDE.
- LÓPEZ, J.M. (2017) Silicon Valley antes de Google Apple y Microsoft [Mensaje en un blog]. Hipertextual. Recuperado el 19 de noviembre de 2019 de <https://hipertextual.com/2019/02/origen-historia-silicon-valley>
- LUNA, N. (2018, Febrero 26). ¿Qué son las TIC? Recuperado el 16 de octubre de 2019 de <https://www.entrepreneur.com/article/308917>
- MARTY, O. Trabajar en las start-up. Invertir y divertirse en empresas innovadoras. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, vol. 1, núm. 95, 2002, pp. 49-60, Universidad de Costa Rica San José, Costa Rica. Recuperado el 20 de noviembre de 2019 de <https://www.redalyc.org/pdf/153/15309505.pdf>
- MARULANDA VALENCIA, F. A.; MONTOYA RESTREPO, I. A.; VÉLEZ RESTREPO, J. M. Aportes teóricos y empíricos al estudio del emprendedor, *Cuadernos de Administración*, vol. 30, núm. 51, enero-junio, 2014, pp. 89-99 Universidad del Valle Cali, Colombia. Recuperado el 29 de octubre de 2019 de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225031330010.pdf>
- MINTZBERG, H, (1983), *Diseño de organizaciones eficientes*. Recuperado el 15 de octubre de 2019 de <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>
- NAISHTAT, S. (2019, julio 8). De Mercado Libre a Despegar. Clarín. Recuperado el 29 de noviembre de 2019 de https://www.clarin.com/economia/mercado-libre-despegar-secretos-creadores-unicornios-argentina_0_vWf9fCZ6j.html
- RIES, E (2008) *El método Lean Startup*. Recuperado el 19 de noviembre de 2019 de: https://www.academia.edu/30311803/El_M%C3%A9todo_Lean_Startup_Eric_Ries

- RIGBY D. K; LEDINGHAM, D. CRM a la manera correcta. *Revista Harvard Business Review America Latina*. (2004) pp. 1-12. Recuperado el 21 de octubre de 2019 de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/pos/TI/IE/AM/06/CRM.pdf
- RUIZ CHICOTE, N. (2017). *La Innovación Empresarial y el Emprendimiento; el Fenómeno de las Startups*.(Tesis de grado) Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria, Provincia de Soria, España. Recuperado el 15 de septiembre de 2019 de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/28453/TFG-O%201116.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- TÉRAM (2019, mayo 20) Una startup argentina es el "quinto unicornio" con un valor de US\$1.000. El Sol. Recuperado el 29 de noviembre de 2019 de <https://www.elsol.com.ar/uan-startup-argentina-es-el-quinto-unicornio-con-un-valor-de-us1000>
- TRAMÓN, L. (2018). ¿Qué es una startup? Más allá del concepto y su desarrollo [Mensaje en un blog]. Todostartups. Recuperado el 20 de noviembre de 2019 de <https://www.todostartups.com/recursos-para-emprendedores/que-es-una-startup-mas-alla-del-concepto-y-su-desarrollo>
- WEISSMAN, I. (2018, mayo 15). Bluesmart, el unicornio argentino que no pudo ser. REDACCIÓN. Recuperado el 2 de diciembre de 2019 de <https://www.redaccion.com.ar/el-ocaso-de-bluesmart-la-empresa-que-tenia-todo-para-ganar-y-cerro-de-un-dia-para-el-otro/>
- YORI CONILL, L; HERNÁNDEZ DE VELAZCO, J; CHUMACEIRO HERNÁNDEZ, A. Planificación de escenarios: una herramienta estratégica para el análisis del entorno. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 16, núm. 54, abril-junio, 2011, pp. 274-290. Recuperado el 16 de octubre de 2019 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29018865006>

PÁGINAS WEB SIN AUTORES

- (21 de mayo de 2019). Unicornios: cuál es el presente de las tecnológicas argentinas que valen más de US\$1000 millones. La Nación. Recuperado el 29 de noviembre de 2019 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-presente-de-los-otros-cuatro-unicornios-argentinos-nid2249909>
- ¿Es mi nueva empresa una Startup? (2017) [Mensaje en un blog]. Workat. Recuperado el 21 de noviembre de 2019 de <https://workat.co/diferencia-startup-y-empresa/>
- ¿Qué es una Startup Unicornio y cuáles son los Unicornios de Argentina? (2019). Ushuaia Noticias. Recuperado el 28 de noviembre de 2019 de <http://ushuaianoticias.com/interes-general/que-es-una-startup-unicornio-y-cuales-son-los-unicornios-de-argentina/>
- ¿Qué es una startup unicornio? (2018). ABANCA Innova. Recuperado el 28 de noviembre de 2019 de <http://abancainnova.com/es/opinion/que-es-una-startup-unicornio/>

¿Qué son las TICS o Tecnologías de la Información y la Comunicación? Recuperado el 16 de octubre de 2019 de <http://tugimnasiacerebral.com/herramientas-de-estudio/que-son-las-tics-tic-o-tecnologias-de-la-informacion-y-la-comunicacion>

APLIMEDIA [NOMBRE DEL USUARIO]. (2017, Septiembre 25). Qué es un ERP y para qué sirve - Definición de ERP – Aplimedia. [Archivo de video]. Recuperado el 20 de octubre de 2019 de https://www.youtube.com/watch?v=7_r7rGHmh1c

Argentina ya tiene una Ley para emprendedores.[Mensaje en un blog]. Argenews. Recuperado el 18 de noviembre de 2019 de <http://www.argencon.org/nota377-Argentina-ya-tiene-una-Ley-para-Emprendedores>

Clasificación de sistemas. *Clasificación de*. Recuperado el 15 de octubre de 2019 de <https://www.clasificacionde.org/sistemas/>

Entropía y neguentropía (2010) [Mensaje en un blog]. TEORIA GENERAL DEL SISTEMAS. Recuperado el 15 de octubre de 2019 de <http://teoriageneralsistema.blogspot.com/2010/11/entropia-y-neguentropia.html>

Equipo Editorial Buenos Negocios (2013). El ecosistema emprendedor en la Argentina [Mensaje en un blog]. Buenos Negocios. Recuperado el 18 de noviembre de 2019 de <https://www.buenosnegocios.com/notas/arrancar-un-negocio/el-ecosistema-emprendedor-la-argentina-n640>

GEM Recuperado el 28 de octubre de 2019 de <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/argentina>

INSTITUTO NACIONAL DEL EMPRENDEDOR [NOMBRE DEL USUARIO]. (2015, Febrero 23). ¿Cómo beneficia la tecnología a mi negocio? [Archivo de video]. Recuperado el 16 de octubre de 2019 de <https://www.youtube.com/watch?v=u25nYLn3toE>

Las 5 etapas de una startup, explicadas con detalle (2018) ABANCA Innova Recuperado el 25 de noviembre de 2019 de <http://abancainnova.com/es/opinion/las-5-fases-una-startup-explicadas-detalle/>

Ley 27349 “Apoyo al capital emprendedor”. Boletín Oficial, 12 de abril de 2017. Recuperado el 18 de noviembre de 2019 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/273567/norma.htm>.

LOGALI GROUP [NOMBRE DEL USUARIO]. (2017, Junio 6). 2.1 ¿Qué es un ERP? [Archivo de video]. Recuperado el 20 de octubre de 2019 de <https://www.youtube.com/watch?v=TvuZwGHAEMM>

Manejo de la resistencia al cambio. Recuperado el 14 de octubre de 2019 de <https://enriquecetupsicologia.com/articulos/manejo-de-la-resistencia-al-cambio-organizacional/>

Mapa emprendedor del Ministerio de Producción y Trabajo: <https://ecosistema.produccion.gob.ar/> (18 de noviembre de 2019)

Matriz foda. Recuperado el 15 de octubre de 2019 de <https://www.matrizfoda.com/dafo/>

Página web oficial de Mendoza Emprende (20 de enero de 2020): <http://mendozaemprende.org/>

Página web oficial del Gobierno de Argentina: <https://www.argentina.gob.ar/> (18 de noviembre de 2019)

Por qué la escalabilidad es una propiedad básica de las startups (2018) [Mensaje en un blog]. The crowd angel. Recuperado el 20 de noviembre de 2019 de <http://blog.thecrowdangel.com/blog/escalabilidad-startups/>

RAE <https://www.rae.es> (14 de octubre de 2019)

Solvingad hoc, (4 de enero de 2017), *Cómo es el ciclo de vida de una startup y su desarrollo*. Recuperado el 26 de noviembre de 2019 <https://solvingad hoc.com/ciclo-vida-una-startup-desarrollo/>

Teoría general de sistemas. Recuperado el 15 de octubre de 2019 de <http://www.rionegro.gov.ar//download/archivos/00007855.pdf?1571089427>

TICS. Recuperado el 16 de octubre de 2019 de <https://concepto.de/tics/>

ANEXO I

El presente anexo incluye en primer orden el cuestionario con 14 preguntas abiertas que se aplicó en las entrevistas a las 5 startups mendocinas. En segundo lugar la transcripción de las entrevistas realizadas. Cabe aclarar que en algunos casos donde se presentaban repeticiones de la idea o errores de expresión se corrigieron.

1. CUESTIONARIO APLICADO

1. Historia de la startup: ¿En qué año nació y a que se dedican?
2. ¿Cómo se compone el equipo de trabajo?
3. ¿Cuál es el perfil de la persona que trabaja en la startup?
4. ¿Las tareas de cada miembro están definidas y asignadas?
5. ¿Cómo es la relación y comunicación entre los mismos?
6. ¿Existen niveles jerárquicos?
7. ¿Dónde desarrollan sus actividades?
8. Con respecto al financiamiento ¿Cómo se financió la startup para poder crearla y como se financian ahora? ¿Accedieron a alguna fuente de financiamiento público o privado? ¿cuáles y en qué momento?
9. ¿Solicitaron la ayuda de una incubadora o aceleradora? ¿Cómo los ayudaron (solo financiamiento o también capacitaciones y herramientas)?
10. ¿Qué tan condicionante es la variabilidad y complejidad del entorno a la hora de llevar a cabo una startup? ¿Cómo alcanzaron la flexibilidad y en qué situaciones?
11. ¿Cuáles son los obstáculos a los que se enfrenta una startup en Mendoza? ¿Crees que son diferentes a los que se enfrenta una empresa tradicional?
12. ¿En qué consideras que se diferencia una startup de un emprendimiento común?
13. Considerando que la tasa de muerte de las startups es muy alta, ¿cuál sería tu posición/reacción ante un posible fracaso de la misma? ¿Has tenido alguna experiencia anterior con algún emprendimiento y cómo resultó?
14. ¿Cómo describirías el ecosistema emprendedor de Mendoza en 3 o 4 palabras?

2. ENTREVISTAS REALIZADAS

A. KINDAPP- QUIERO DONAR



Entrevista N° 1	Fecha: 16/12/2019
Entrevistado:	Leandro Vitale (fundador)

1. Historia de la startup ¿En qué año nació y a que se dedican?

La fecha oficial fue el 22 de noviembre del 2017 cuando ganamos el Mendoza Demo Day 2017 (MDD 2017). Brindamos servicios tecnológicos a las ONG (organizaciones sin fines de lucro) aceitando lo que es la recaudación de fondos, la presencia digital, la seguridad de automatizar varias tareas. Ofrecemos tres planes, que incluyen distintos servicios, está el básico, el ideal y el personalizado y cobramos un porcentaje de comisiones dependiendo las donaciones.

- Básico incluye la elaboración de un perfil en QuieroDonar.org, campañas de Fundraising, débito automático mensual, panel de administración.
- Ideal incluye todos los servicios del básico más el formulario de donación en tu sitio web, automatiza la emisión y la entrega a tus donantes de recibos oficiales de AFIP.
- Personalizado incluye todos los servicios del ideal más una web autogestionable, hosting, dominio .org, soluciones a pedido y a medida.

2. ¿Cómo se compone el equipo de trabajo?

Actualmente somos tres personas con una dedicación full time. Yo estoy como desarrollador, Tania a cargo del Marketing Digital, Nacho se encarga de la parte comercial. También hay un freelancer⁴ que nos ayuda con el desarrollo del back y un diseñador freelancer.

3. ¿Cuál es el perfil de la persona que trabaja en la startup?

Somos todos sub 30, no es un requisito pero se dio así. Todos tenemos perfil tecnológico excepto quien realiza la actividad comercial. Todos somos jóvenes.

4. ¿Las tareas de cada miembro están definidas y asignadas?

Yo me encargo de toda la parte tecnológica, de la visión de la empresa, las ventas, las estrategias y la organización del equipo. Tania se encarga de la parte de Marketing y también un poco de las ventas, es quien controla a Nacho y fija los objetivos de esa parte operativa. Luis se encarga del diseño y la visibilidad de la plataforma, Martín toda la parte operativa para que nada se rompa y todo funcione. Nacho se encarga de hacer todas las ventas, relevar los clientes y la atención-de los mismos.

5. ¿Cómo es la relación y comunicación entre los mismos?

⁴ Se llama freelancer al trabajador que desarrolla su actividad de manera autónoma: es decir, sin una relación fija y de dependencia con un empleador. El trabajador freelance, de este modo, vende su trabajo a distintas empresas, cobrando por el fruto de su labor a cada una de ellas.

Es muy buena, somos amigos en primer lugar, por eso la relación es excelente. Luego para trabajar, siempre a las 9:00 am hacemos una Daily Meeting para decir en 3 min que hicimos ayer, que vamos a hacer ahora y si algo nos impide progresar. Después cada uno está en tu tema, pero siempre trabajamos en la misma mesa y nos ayudamos el uno al otro. Es más bien informal, pero todo lo que es pedido de funcionalidades, cosas rotas, o cualquier necesidad de la empresa, se deja asentado en Clickup para llevar un seguimiento y saber que tenemos que hacer.

6. ¿Existen niveles jerárquicos?

No existe la jerarquía como tal. Sí hay ciertos títulos pero para saber y definir qué es lo que tiene que hacer cada uno, porque en realidad todos estamos en horizontal, todos opinan, trabajamos a la par, nos ayudamos mutuamente.

7. ¿Dónde desarrollan sus actividades?

En el Campus Olegario que es un espacio coworking.

8. Con respecto al financiamiento ¿Cómo se financió la startup para poder crearla y como se financian ahora? ¿Accedieron a alguna fuente de financiamiento público o privado? ¿cuáles y en qué momento?

Cuando arrancó comencé solo el proyecto, era unipersonal, tenía en aquel momento dos trabajos. Estaba trabajando full time para Nevada como desarrollador y además trabajaba unas 3 horas por día desarrollándole el sistema a un doctor, toda esa plata la utilizaba para mantenerme y para pagarle a Martín y por las noches desarrollaba el proyecto. Después ganamos el concurso MDD 2017 como mejor emprendimiento de base tecnológica en Mendoza y ahí accedimos a una inversión que era privada en ese momento de US\$ 25.000. A su vez Embarca nos ofreció hacer una coinversión de manera conjunta convirtiendo los 25.000 en 50.000 y además nos ofrecieron aceleración. Con todo esto nos hemos mantenido hasta ahora, y estamos apuntando a lo que es la generación de ventas, llegar al break even⁵ para la autosustentabilidad.

9. ¿Solicitaron la ayuda de una incubadora o aceleradora? ¿Cómo los ayudaron (solo financiamiento o también capacitaciones y herramientas)?

Pasamos por ambas, cuando ganamos el concurso nos ayudó la incubadora Greendemia y después entramos en Embarca. La aceleradora te ayuda en todo el proceso para tratar de conseguir lo que es el market fit, tratar de llegar a unos 100 clientes porque así se valida que tenés mercado, que hay demanda, que tu producto la gente lo quiere adquirir y lo compra. Una vez logrado el market fit te ayudan a lograr la escalabilidad del producto y pasar de 100 clientes a miles. Nosotros estamos peleando para conseguirlo, por eso ahora estamos yendo a México porque sabemos que el mercado allá está un poco más maduro. Ellos nos ayudan con las alianzas, con los mentores, con capacitarnos,

⁵ También llamado umbral de rentabilidad o punto muerto. Es el punto de equilibrio cuando los costos de una empresa igualan a sus ingresos.

con realmente validar que lo que estamos desarrollando vale la pena y no estamos desarrollando por desarrollar. Es como si fueran tus tutores que te dicen dónde ir.

10. ¿Qué tan condicionante es la variabilidad y complejidad del entorno a la hora de llevar a cabo una startup? ¿Cómo alcanzaron la flexibilidad y en qué situaciones?

Es complicado emprender por la masa de clientes que hay, el otro día estuve en una reunión donde decían que Brasil superó a Argentina en unicornios en un año y medio. En un momento Argentina era el país con más unicornio, teníamos 5 y en un año y medio Brasil logró tener 12. Cuando explicaron el porqué, era por un tema de densidad de población, no es lo mismo vender tu producto a cien personas que vendérselo a 5 millones. Acá nos cuesta más porque al principio ofreces tu producto en Mendoza que es un público mucho más acotado, para colmo el mendocino es cerrado y le tenés que vender en pesos. Entonces nos cuesta mucho competir porque si es algo relacionado con la tecnología necesitas si o si de un desarrollador, generalmente te cobra muy caro y nunca “se casa” con un emprendimiento, al menos que le guste mucho la idea. Mantenerlo es difícil sumado a que el mercado es chico. En nuestro caso puntual en toda Argentina hay 9.000 ONG aproximadamente, para nosotros es un público chico porque en el mejor de los casos que lleguemos a un 1 o 2 % tendríamos unas 90 ONG o un poco más de 100 y para llegar al break even necesitamos más de 250. Entonces es súper complicado alcanzarlo acá, mientras que yéndonos a México tienen más de 50.000 ONG y si apuntáramos al 1 % superaríamos el break even por cinco veces. En ese aspecto, la densidad te determina un montón de cosas. La flexibilidad es muy importante porque comienza con algo al principio y después cambia todo al 100 %. Yo, por ejemplo, con el concurso empecé con una app que en ese momento se llamaba Kindapp, ahora la app ya no existe más y nos llamamos Quiero Donar, nos cambiamos hasta el nombre. Fuimos mutando porque nos dimos cuenta que el mendocino es bastante reacio al inglés entonces Kindapp no lo sabían ni pronunciar, ni escribir, menos lo sabían buscar en el navegador, tampoco sabían de que trataba. Por eso hicimos un cambio de marca para que sea más friendly con el público de acá y quedó Quiero Donar.Org. Se convirtió en algo mucho más amigable porque se entiende para qué es la página, se vende de un modo más sencillo y pasó de una app a una web, el nombre de inglés a español. Después también estudiamos un poco al donante, creíamos que la solución iba por un lado, hicimos un estudio del usuario para ver cómo se comporta en Internet y descubrimos que se comportaba de otra manera. Se debe cambiar permanentemente, sabemos que hoy podemos tener algo que el mes que viene debamos cambiarle muchas cosas.

11. ¿Cuáles son los obstáculos a los que se enfrenta una startup en Mendoza? ¿Crees que son diferentes a los que se enfrenta una empresa tradicional?

Se enfrentan a los problemas de innovación, dependiendo mucho de donde te encontrás geográficamente que tan fácil se adaptan a la innovación tecnológica. Por ejemplo en California viven experimentando con plataformas que nosotros no la vamos a ver ni en 10 años. Acá en Mendoza a nuestro público le decimos: con esto van a poder recaudar, van a poder recibir donaciones de cualquier

parte del mundo y les cuesta ver realmente donde está la propuesta de valor, la desconfianza es altísima. Muchas veces nos preguntan dónde tienen el local y son desconfiados con todos los aspectos más intangibles.

12. ¿En qué consideras que se diferencia una startup de un emprendimiento común?

Yo creo que una startup es algo que es totalmente volátil, no sabes con que te vas a encontrar, no sabes si va a tener éxito o no, ni siquiera sabes el mes que viene como vas a estar. Nosotros, por ejemplo, todos los meses tenemos datos nuevos, información nueva, se va gente, viene gente, es adrenalina todos los días. El emprendimiento y la startup van de la mano, pero por ejemplo un emprendimiento más tradicional como ponerse un local es mucho menos inestable o fluctuante. Quizás inclusive si lo dirige alguien que antes estuvo en una startup puede llegar a parecerle aburrido. Es más sencillo, con un flujo de fondos o algún par de estudios de mercado, al emprendimiento más tradicional lo puedes llevar a cabo fácilmente.

13. Considerando que la tasa de muerte de las startups es muy alta, ¿cuál sería tu posición/reacción ante un posible fracaso de la misma? ¿Has tenido alguna experiencia anterior con algún emprendimiento y cómo resultó?

Se experimenta permanentemente, hoy en día nos queda capital como para 7 u 8 meses y tenemos que buscar lograr el break even en ese tiempo, y sabemos que si en esos meses no lo conseguimos todo quedará en cero. Tuve un caso anterior que no funcionó, no porque la startup no tuviera éxito sino porque yo no alcancé a desarrollarlo, el proyecto era muy ambicioso para los recursos que tenía a mi alcance. Era una solución tecnológica que les permitía a las personas encontrar cualquier cosa que estén buscando con unas especies de hashtags. Mediante los mismos y en función de lo que buscabas, por ejemplo, si querías unas zapatillas Nike rojas, podías saber en el lugar más cercano donde se encontraban. Otra opción de búsqueda era escaneando códigos QR de publicidades, era como un geoposicionamiento de objetos para conseguir algo directamente, sin perder tanto tiempo. Los emprendedores deben tener una resiliencia altísima al fracaso, es más, yo creo que las startups que triunfan son aquellas que fracasaron muchas veces en el camino o han estado por quebrar varias veces, y aquellas que quebraron son las que se rindieron a la primera, ninguna startup llegó al éxito a la primera.

14. ¿Cómo describirías el ecosistema emprendedor de Mendoza en 3 o 4 palabras?

El ecosistema emprendedor en Mendoza es chico, inestable, inmaduro pero en crecimiento.

B. POL



Entrevista N° 2	Fecha: 16/12/2019
Entrevistado:	Patricia Hynes (sector de ventas)

1. Historia de la startup: ¿En qué año nació y a que se dedican?

Fue creada por Roon Van Rhee y su hermana Lieke, dos holandeses economistas. El inicio de la actividad de la empresa fue el 29 de Agosto del 2014, en esa fecha se inscribió. Pol es una plataforma que presta servicios de tecnología a productores para desarrollar el canal online. Existen distintos servicios como: la logística, la facturación electrónica, la cobranza, la administración contable y la venta online, entre otras cosas. Además, se ofrecen distintas herramientas de marketing y comunicación.

2. ¿Cómo se compone el equipo de trabajo?

Somos tres personas yo estoy más dedicada a la venta, Pilar a la logística y Ron, que es el dueño, al funcionamiento operativo. También hay otra persona del equipo técnico.

3. ¿Cuál es el perfil de la persona que trabaja en la startup?

No necesariamente tenemos un mismo perfil, sino que los equipos deberían complementarse.

4. ¿Las tareas de cada miembro están definidas y asignadas?

No del todo, nunca. En algunos aspectos sí pero sobre todo en lo que es técnico.

5. ¿Cómo es la relación y comunicación entre los mismos?

Eso depende mucho de cada startup. En la nuestra, a mi entender, es un poco desordenada y engorrosa porque es demasiado informal. Yo trato de mantener la formalidad porque si no se me escapan las cosas.

6. ¿Existen niveles jerárquicos?

No existe organigrama, el nivel jerárquico debería existir en base a la experiencia de cada uno que es lo que te da la jerarquía.

7. ¿Dónde desarrollan sus actividades?

En el campus Olegario, pero también hay algunos miembros del equipo que se encuentran fuera del país y trabajan en el extranjero.

8. Con respecto al financiamiento ¿Cómo se financió la startup para poder crearla y como se financian ahora? ¿Accedieron a alguna fuente de financiamiento público o privado? ¿cuáles y en qué momento?

Al momento de su creación fue financiada con aportes de los socios y después se recibió financiamiento proveniente de la aceleradora Embarca y algún financiamiento para proyectos particulares como los fondos PIC.

9. ¿Solicitaron la ayuda de una incubadora o aceleradora? ¿Cómo los ayudaron (solo financiamiento o también capacitaciones y herramientas)?

Solicitamos ayuda de la aceleradora y nos brindaron no solo financiamiento, sino también distintas capacitaciones y herramientas.

10. ¿Qué tan condicionante es la variabilidad y complejidad del entorno a la hora de llevar a cabo una startup? ¿Cómo alcanzaron la flexibilidad y en qué situaciones?

Te tenés que adaptar en todo, la variabilidad y complejidad del entorno condiciona a cualquier tipo de organización. Por ejemplo, lo que hoy calculabas un valor en pesos, sobre todo en lo que es tecnología, donde los servidores y todo se paga en dólares, le debe agregar un 30 % más. Y esto que puede ocurrir con la tecnología también te puede afectar si tenés un supermercado por ejemplo, te pasa con todo. El tema es como ser flexible y por ahí esa es la ventaja de la startup, que es mucho más flexible en ese sentido y no te queda otro que serlo o morir. Al ser estructuras chiquitas es más fácil la flexibilidad y siempre hay que buscarle la vuelta.

11. ¿Cuáles son los obstáculos a los que se enfrenta una startup en Mendoza? ¿Crees que son diferentes a los que se enfrenta una empresa tradicional?

Las dos van a tener problemas de financiamiento, salvo que exista un socio inversor y las dos van a tener problema para llegar a su mercado y demás. De hecho por ahí es más fácil pivotear y volar dentro de una startup que dentro de una empresa tradicional, se supone que debería tener estructuras un poco más flexibles para que el pivoteo sea más rápido y más eficiente.

12. ¿En qué consideras que se diferencia una startup de un emprendimiento común?

Yo lo pienso más del lado de los costos, más de cuánto ha sido la inversión de cada uno, entonces por ejemplo si vos invertiste para armarte un kiosco armaste un fondo de comida, la salida de eso puede ser mucho más costosa. Por ahí, al invertir en algo más relacionado con la tecnología, por más de que también hay startups que no necesariamente son tecnológicas, tiene una salida más rápida o veloz. Es decir, para mí la diferencia es la capacidad de salida, la velocidad de salida.

13. Considerando que la tasa de muerte de las startups es muy alta, ¿cuál sería tu posición/reacción ante un posible fracaso de la misma? ¿Has tenido alguna experiencia anterior con algún emprendimiento y cómo resultó?

Puede fracasar cualquiera, uno tiene que estar preparado cuando desde el momento que nace cualquier proyecto. El fracaso existe como posibilidad. Así como haces un camino de entrada, tenés que estar siempre pensando que puede existir uno de salida y cuál es ese camino de salida. Yo he estado en varios emprendimientos nacidos desde cero pero con fuerte relación con la vitivinicultura y son emprendimientos que para ver una fruta demanda muchísimo tiempo más de lo que puede ser una tasa de muerte de una startup. Tiene una tasa de crecimiento muy distinta y como todo en la industria vitivinícola va dando tropezones hasta ver si tiene un buen mercado y avanza, y si no, la mayoría termina vendiendo uva.

14. ¿Cómo describirías el ecosistema emprendedor de Mendoza en 3 o 4 palabras?

Es un lugar muy emergente y cuenta con personas que están muy capacitadas.

C. TU CUOTA



Entrevista N° 3	Fecha: 16/12/2019
Entrevistado:	Pablo Rio (sector comercial, administrativo)

1. Historia de la startup: ¿En qué año nació y a que se dedican?

Nació hace 5 años para administrar barrios privados, un cliente de unos de los chicos, que es diseñador, le pidió además de un entorno web, una administración para gestionar todo lo relacionado con las expensas de los barrios privados. Al final el cliente no quiso el producto y pensaron en sacarle un rédito y así surgió tu cuota para venderlo a barrios privados. Nació de un cliente, durante mucho tiempo fue un startup dedicada a esto, la administración de barrios privados, y hace un año entramos en Embarca, ahí pivotaron y ahora es una startup que hace débitos automáticos. Tu cuota soluciona la parte del cobro recurrente, el débito automático es automático solamente para el que paga, para quien recauda eso es todo un tema, existen distintos canales, cada banco tiene su historia, cada tarjeta tiene su historia. Transformaron algo muy complejo en un robot, por así decirlo, que es lo que se vende hoy en día, algo muy puntual, un negocio B2B.

2. ¿Cómo se compone el equipo de trabajo?

Somos 5, un programador full, Juan Pablo, el que hizo la aplicación en su momento. Fernando, el encargado de producto que es el que piensa en como modificarlo y cada vez mejorarlo más. Santiago, el encargado de la parte comercial. Yo lo ayudo a Santiago y sobre todo en la parte administrativa que no es mucha. Y hay un asesor en lo que es la parte de seguridad, programación que no está full time con nosotros.

3. ¿Cuál es el perfil de la persona que trabaja en la startup?

Hay un Ingeniero Industrial, un diseñador gráfico. Santiago que se encarga de lo comercial estudió Comercio Exterior. Yo soy Licenciado en Logística y ahora estoy estudiando Administración y Federico que es programador. Es gente no idónea por así decirlo, entre comillas, que entendieron cuál era el problema y es lo que han desarrollado cada uno a su manera, han ido aplicando su impronta. Por ejemplo Juan Pablo es diseñador y empezó a ser programador por necesidad y es muy creativo en esa parte. Fernando que es ingeniero tiene más su estructura, no es programador pero a la fuerza se ha tenido que convertir o al menos entender de programación. Cuando entrás a una startup tenés que ser más versátil, no es lo mismo que entrar a una empresa que esta todo más pensado, los procesos. Creo

que no existe una startups de una sola persona, te juntás con mucha gente que te complementa. Me parece que hoy en día no hay una carrera idónea pero dependiendo de las necesidades que surgen hay que irse adaptando, por lo general la startup está pensada para ser un unicornio o que la compren, es muy difícil encontrar un perfil.

4. ¿Las tareas de cada miembro están definidas y asignadas?

Si, cada uno se dedica a su área. Como te dije yo más a lo administrativo, otra persona está encargado más del producto, otro de lo comercial, y otro a lo referido a la programación.

5. ¿Cómo es la relación y comunicación entre los mismos?

La relación y comunicación entre nosotros es hiper horizontal, armamos reuniones en las cuales todos participamos, se trabaja mucho desde la discusión por lo tanto es necesario que exista una muy buena comunicación y relación. Ellos son cuatro hermanos, yo soy externo, entonces no se debe mezclar esto pero siempre es importante lograr a través de la discusión, y esa diversidad te ayuda a crecer y ser una empresa grande, distinta. Se necesita mucha comunicación y ordenada, sabiendo que estamos para sumar porque somos un equipo, el trabajo en equipo es fundamental. Con respecto a los canales de comunicación existen muchos medios y herramientas, por lo general son videos conferencias tanto en lo comercial como para las reuniones grupales, por ejemplo Fernando está en Santa Fe, nosotros dos estamos acá, Juan Pablo está en Maipú pero viene poco y Federico está en Buenos Aires, es decir que la mayor parte de la comunicación es online.

6. ¿Existen niveles jerárquicos?

No hay niveles jerárquicos, todo es bastante horizontal, obvio que hay socios y hay alguien que es más idóneo en tal o cual tema pero no hay un organigrama que este perfectamente definido a quien le responde cada uno. Yo, por decirlo de alguna manera, soy empleado de ellos pero tengo igual voz y voto en las reuniones.

7. ¿Dónde desarrollan sus actividades?

Trabajamos en el campus Olegario pero también desde otras provincias, porque como te dije hay algunos miembros del equipo que no están acá en Mendoza.

8. Con respecto al financiamiento ¿Cómo se financió la startup para poder crearla y como se financian ahora? ¿Accedieron a alguna fuente de financiamiento público o privado? ¿cuáles y en qué momento?

Para poder crearla, por lo general lo que necesita una startup son horas hombres, horas de trabajo y al principio la hicieron por una necesidad de vender algo y después entraron en Embarca y obtuvieron la financiación que es la mitad privada y la mitad público.

9. ¿Solicitaron la ayuda de una incubadora o aceleradora? ¿Cómo los ayudaron (solo financiamiento o también capacitaciones y herramientas)?

No solicitamos la ayuda de la incubadora, llegaron con algo armado y pivotearon dentro de Embarca. La aceleradora brindó financiamiento pero también capacitaciones, porque a diferencia de la

incubadora, la aceleradora pierde capital si no estás capacitado porque invierten en vos. Muchas veces, no porque seas malo en algo, sino porque sos específico en algo, por ejemplo, sos bueno en cobro digital pero no conoces nada de management, objetivos, ventas, entonces te dan herramientas para eso. Te asesoran para que la startup pueda sobrevivir, sobre todo en la etapa de crecimiento que es la más difícil. Si bien en esta etapa todos están muy entusiasmados, no termina de ser una etapa dura, donde se le dedican 24 horas al proyecto y sería una pena desperdiciar toda esta energía por el hecho de no estar ordenados en ese sentido. En mi opinión la incubadora está buena para no invertir en algo que no sabes si necesita el mercado, y solicitar la ayuda de una te permite detectar justamente eso. Yo en otros proyectos hice incubación y la verdad que te cambia mucho.

10. ¿Qué tan condicionante es la variabilidad y complejidad del entorno a la hora de llevar a cabo una startup? ¿Cómo alcanzaron la flexibilidad y en qué situaciones?

El entorno te influye mucho más que a cualquier otro, la startup es como un bebé, un grande ya viene con sus defensas, un bebé no. Lo que si tiene, es toda una perspectiva diferente, las circunstancias las luchás pero estás más vulnerable, cualquier cimbronazo fuerte te puede llegar a tirar. Es ir creando a medida que vas haciendo, tenés una incertidumbre muy grande pero también tenés mucha fe en vos mismo, justamente el emprendedor es así. Dejás muchas cosas por el emprendimiento pero porque es una idea o un producto mínimo viable que vos crees en eso y lo que falta es convencer al resto, esa es la sensación que te queda. Es decir, la variabilidad del entorno siempre está, pero vos le dedicás mucho, utilizás distintas y varias herramientas que otros no harían. Un gerente de una empresa tal vez no le pone las mismas ganas que vos a una situación económica, la startup le tiene que ir para delante hasta poder saltar la ola. Con respecto a la flexibilidad te tenés que adaptar, en nuestro caso que vendemos algo muy puntual, al ser proveedor de empresas muy grandes te terminás adaptando a lo que quieren con tal de vender o lograr ese volumen de transacciones, y tal vez otras empresas no tienen esa flexibilidad porque implica mover toda una estructura. Sin perder el objetivo o el norte, que hay un montón de herramientas que te dan para eso, hay que poder flexibilizarse porque resulta muy beneficioso ser así, es la manera de llegar.

11. ¿Cuáles son los obstáculos a los que se enfrenta una startup en Mendoza? ¿Crees que son diferentes a los que se enfrenta una empresa tradicional?

Los obstáculos en Mendoza, me parece que es algo que no tienen en Buenos Aires o Santiago de Chile o alguna gran capital, es la cantidad de empresas grandes que hay acá. Por ejemplo, en Buenos Aires están todos los decisores y es mucho más fácil vender directamente cara a cara a que si te llamó por teléfono a través de una videoconferencia. Ese puede ser un obstáculo, lo que es el canal de venta que permite o implica lo que te ingresa. A su vez, creo que Mendoza tiene su potencial, es emergente, una empresa tradicional está mucho más en desventaja que la startup porque necesitás tener otra estructura y poder mantenerla, vendés algo mucho menos flexible. El obstáculo tiene que

ver también con la cantidad o volumen de personas que hay en comparación con otras ciudades, que también es un obstáculo para una empresa tradicional.

12. ¿En qué consideras que se diferencia una startup de un emprendimiento común?

La startup debe que tener mucha más estructura, mucha más inversión, no es lo mismo vender algo físico que lo tenés más al alcance de la mano y en una startup a veces es algo más intangible. Para armar una startup primero tenés que pensar en cuál es la funcionalidad que tiene que tener y después programar todo eso, entonces te metés en otro grado de complejidad, ya no lo podés hacer vos solo sino que necesitas un equipo. Como te dije nosotros tenemos un encargado de producto que piensa en el producto, otro que lo programa, otro que lo vende y sucede que si tenés una persona idónea para cada cosa cada uno tira para su lado, que está bueno. Lo que ocurre sino es que te envicias y tratás de hacer de todo un poco y no termina siendo una buena alternativa.

13. Considerando que la tasa de muerte de las startups es muy alta, ¿cuál sería tu posición/reacción ante un posible fracaso de la misma? ¿Has tenido alguna experiencia anterior con algún emprendimiento y cómo resultó?

Yo soy muy nuevo en esto pero creo que la posibilidad del fracaso es muy baja, como emprendedor la ves baja hasta que se demuestra lo contrario. Arrancás con una idea y ponés todo el esfuerzo porque no ves la posibilidad de fracaso, creés que los demás están confundidos cuando te dicen que estás por fracasar. El fracaso implica volver a atrás un montón de cosas, un montón de tiempo que dedicaste del cual te llevas aprendizaje que es muy poco tangible. Es volver a empezar el camino que ya habías arrancado. Dejás muchísimas cosas por la startup o el emprendimiento, por ejemplo si tenés familia es un entorno duro, tal vez invertís de tu plata, la gastás en una idea y no funciona y te quedás únicamente con el aprendizaje. No he tenido ninguna experiencia anterior con respecto al fracaso pero calculo que debe ser duro y también considero que la gran cantidad de startups que mueren es causada por el grado de profesionalismo que se le da. Muchas startups arrancan con una buena idea, que quizás en realidad no lo era porque no estaba validado y entonces te lleva al fracaso. O a veces, la parte estructural de la administración no está lograda y se puede ser muy bueno en lo que se hace pero cuando comienza a crecer cada vez más el monstruo, es todo un tema.

14. ¿Cómo describirías el ecosistema emprendedor de Mendoza en 3 o 4 palabras?

Creo que se le están poniendo muchas ganas al ecosistema emprendedor de Mendoza. Desde el gobierno, independientemente la camiseta política (en Mendoza en particular), viene una buena ola que aporta mucho al emprendimiento. En Mendoza hay muchos lugares que apoyan, aceleradoras que creen realmente en la provincia, y si hablás con ellos, se les nota que quieren lograr un Silicon Valley en Mendoza y me parece que es una muy buena ciudad para hacerlo porque tiene todo. Tiene muy buena formación, la gente trabaja que en otras provincias no se ve tanto, creas o no somos baratos, el estilo de vida es bueno. Se está logrando formar un polo tecnológico muy bueno y el ecosistema se está logrando de arriba para abajo y yo creo que si esto sigue así van a empezar a venir empresas de

afuera que inviertan acá y ahí se va a poner lindo el ecosistema. Como te digo es una tierra muy fértil en ese sentido, me parece que es el futuro. Mendoza es una ciudad emergente en cuanto a muchísimas cosas, está empezando para crecer y tiene mucho para crecer, además estamos muy cerca de Chile. Tenemos un montón de recursos que muchas otras provincias no tienen y sobre todo la gente que se ha hecho con esa mentalidad con educación, formación, la gente está capacitada entonces se genera una sinergia bastante buena. Lo que te queda es el capital, que creo que es lo de menos porque está presente la sangre del emprendedor.

D. EGG



Entrevista N° 4	Fecha: 16/12/2019
Entrevistado:	Lucas Fernández (área de franquicia)

1. Historia de la startup: ¿En qué año nació y a que se dedican?

La idea surge de la mano de Nacho Gómez Portillo es un Doctor en física, comenzó su doctorado en el Instituto Balseiro y lo terminó en Barcelona siempre le interesó mucho las interacciones entre las personas, la cooperación. Siempre le llamó la atención los factores que hacían cooperar a las personas empezó a investigar, hizo su tesis de doctorado en eso, en principio científico de como si muere una célula las demás cooperan, cuestiones más científicas. Desarrolló en su tesis el algoritmo de la cooperación, un algoritmo es una fórmula que tiene factores donde cada uno tiene un peso distinto. Los factores de dicho algoritmo eran cuestiones que nos hacen a la sociedad cooperar. Por ejemplo: la identidad, la diferenciación, la premiación, la probabilidad de nuevos encuentros. Este último factor significa que: si yo hoy te encuentro por la calle y no se quien sos y me pedís un favor, probablemente sí sé que nunca más en mi vida te voy a ver, pase de vos y no te ayude. Pero si sé que nos vamos a encontrar en un mes o en 15 días, voy a intentar darte una mano para quedar bien con vos. Detectó estos factores que son los que nos ayudan a la sociedad a cooperar y por otro lado detectó que cosas nos hacen asentar el conocimiento dentro de un entorno educativo. Por ejemplo, una clase dada por un profesor en la pizarra en la que habla todo el tiempo se retiene en el corto plazo un 15% si es que tomaste notas, prestaste atención. Si eso lo trasladas a un video llegas a retener un 30-35%, si haces un trabajo grupal retenes un 50 o 60%. Cuando das una exposición, un examen oral o le tenés que explicar a un compañero, es decir, tenés que verbalizar lo que aprendiste, llegas a retener un 80%

porque si sos capaz de explicárselo al otro significa que lo tenés incluido. Entonces unió por un lado todo lo que nos hacía cooperar y por otro lado los factores que nos hacen asentar el cocimiento y diseñar una metodología que es la metodología de Egg. Lo que hace es primero que nada dar vuelta las mesas, las mismas son mesas pizarras en las que vos podés escribir, aumentando la interacción que tenías con tus compañeros. Esto se logra porque trabajás en grupos, el profesor ya no da la clase, está en video, pero hay un profesor presente, además, todos los días te toca sentarte con gente distinta por esto de la probabilidad de nuevos encuentros y la aleatoriedad. Todo esto fomenta la cooperación cada día vas rotando a través de una aplicación que te indica donde te sentás y con quienes, siendo siempre distinta la composición de la mesa. En cada mesa hay un facilitador que es un estudiante más que ha sido votado por los compañeros por ser el que más ayuda y se debe asegurar que la cooperación se dé. La metodología funciona de la siguiente manera: supongamos que estamos estudiando ya sea una guía teórica, una guía práctica, un ejercicio o lo que sea. Primero lo intentás resolver solo, si no puedes se lo preguntas al compañero de al lado que a lo mejor él ya lo resolvió, si así y todo no podemos, le decimos al facilitador, si tampoco él pudo resolverlo, abrimos un debate en la mesa y lo charlan entre todos y si no se resuelve nivel mesa, recién ahí se llama al profesor. El profesor pasa a tener un rol más protagónico porque ahora es demandado por los alumnos y en base a la necesidad, ahora lo llamás cuando realmente lo necesitás. Muchas veces cuando una mesa le pide ayuda al profesor, si él previamente ya se le explicó a otra mesa, hace que esa mesa le ayude a la otra, fomentando así la cooperación. De hecho vos cuando entrás a un aula Egg, difícil es saber quién es el profesor porque está sentado en las distintas mesas. Esta metodología comenzaron a implantarla con el preuniversitario de Medicina porque es el que tiene el ingreso más complicado, entran sólo entre un 6 y 9 % del total que se presenta, es decir un número muy acotado. No empezó implementándolo ni en universidades ni en colegios por la infraestructura y además porque de seguro necesitaría de la aprobación de ciertas instituciones como la CONEAU. Arrancó con el pre universitario de medicina hace 5 años, al principio fueron 8 alumnos, al año siguiente 40, al siguiente ciento y pico y hoy son una barbaridad de alumnos de medicina. Tienen la tasa más alta de ingreso de Medicina de Mendoza, el año pasado de 178 que ingresaron, 43 fueron de Egg. Dentro de todo nuestro pre más del 30 % entró que es una tasa altísima pensando que se presentan 2000 personas y entran 170. En su momento fue con Medicina y hoy funciona muy bien y es referente a nivel preuniversitario. No es lo tentador de Egg eso, sino que queremos utilizar la cooperación para cambiar el mundo.

Actualmente tenemos el pre de Medicina, un curso de Programación y otro de Marketing. Estos cursos nacen cuando Egg entra en la aceleradora Embarca, el proyecto era tentador, deciden invertirle y en ese proceso de 4 a 5 meses detectaron que en el país hay más de 7000 puestos vacantes en programación, esto fue hace dos años. Entonces se pensó en un curso de programación que dure cinco meses, de 5 horas por día y así obtengamos programadores que comiencen a trabajar y lo mismo ocurrió con Marketing Digital.

Estos cursos están funcionando muy bien, ya llevan 3 o 4 camadas, y están creciendo exponencialmente. En el camino que Egg pasó por la aceleradora empezó a abrir el abanico y además de los preuniversitarios y los cursos, comenzó a entrar con la metodología a las escuelas.

2. ¿Cómo se compone el equipo de trabajo?

Actualmente somos más de 40 personas trabajando directamente en Egg y se va a multiplicar en el corto plazo, después indirectos hay un montón. Hay varios que son profesores de los preuniversitarios, y de los cursos de programación o marketing y también están los directores que son quienes acompañan a los chicos para que no bajen el rendimiento. En el área de tecnología hay 5 programadores que trabajan en la aplicación. Está el área más creativa que se dedican a hacer los videos, todas nuestras clases están filmadas en YouTube hay más de 800 videos cargados, son clases muy efectivas de 15 minutos. Como te digo todas las clases están filmadas, tenemos nuestro estudio de grabación, ahora están construyendo uno nuevo y ahí es donde se filman los videos, son tres personas. Está también el área de Marketing con tres personas. Hoy en el área de franquicias estoy yo solo pero dentro de poco tengo que armar un equipo, después están los fundadores Nacho y Caro, ella está más en lo que es Recursos Humanos. Hay dos o tres chicas que están en la comunicación con los colegios en la implementación de la metodología, visitan los Colegios y ven que se cumpla. También está la parte más legal, más contable, la administración. Hay un poco de todo.

3. ¿Cuál es el perfil de la persona que trabaja en la startup?

En general son personas flexibles, que les gusta desarrollar el intraemprendedurismo, hay veces que yo por ejemplo me considero un intraemprendedor. En Egg, entré hace poco, pero soy intraemprendedor en el sentido que vos proponés, haces cosas, podés desarrollar dentro de la estructura, proyectos propios. Entonces por el lado de la flexibilidad, de tener otra cabeza, de saber que las startups crecen en entornos de incertidumbre y si se te acaba el dinero de la inversión tenés que salir a buscar nuevos capitales. Son entornos de mucha incertidumbre las startups, la mayoría le va muy bien pero la tenés que remar.

4. ¿Las tareas de cada miembro están definidas y asignadas?

No, de hecho ni siquiera tengo horarios, me manejo yo, obviamente que tenés que cumplir con proyectos, objetivos y demás pero en general cada uno se gestiona sus horarios. A no ser de que tengas un rol muy específico como el profesor por ejemplo que tiene que estar con los alumnos.

5. ¿Cómo es la relación y comunicación entre los mismos?

Es horizontal e informal la mayor parte del tiempo. Yo por ejemplo utilizo un programa para organizar las tareas y anotar las fechas, reuniones.

6. ¿Existen niveles jerárquicos?

Sacando a los fundadores es totalmente flexible. Hay mínimas jerarquías por ejemplo en el grupo de programación tenés el CTO (Chief Technology Officer) que es el jefe de tecnología entonces por ahí los programadores junior están más a la mano de él. O por ejemplo los profes que recién están

arrancando, tiene que ver más que nada con el tiempo de experiencia. No hay casi formalidades, de hecho el organigrama nuestro no es vertical ni nada de eso, son como islas. Se usa mucho el concepto olocracia.

7. ¿Dónde desarrollan sus actividades?

En el campus Olegario pero también tenemos oficinas en la calle Perú donde se encuentra la administración y los espacios donde se dictan los preuniversitarios y los cursos.

8. Con respecto al financiamiento ¿Cómo se financió la startup para poder crearla y como se financian ahora? ¿Accedieron a alguna fuente de financiamiento público o privado? ¿cuáles y en qué momento?

El camino de Egg fue primero capital propio de los fundadores, después capital externo, a familiares amigos y demás al principio y después directamente a Embarca. Ahora hay una siguiente ronda de inversión, que no haría falta porque lo que genera es mucho más de lo que gasta pero para crecer y expandirse a otros lugares, sí necesitás.

9. ¿Solicitaron la ayuda de una incubadora o aceleradora? ¿Cómo los ayudaron (solo financiamiento o también capacitaciones y herramientas)?

No solicitamos la ayuda de ninguna incubadora pero sí de la aceleradora. Embarca nos ayudó como te comenté cuando trabajamos con ellos detectamos la oportunidad en el mercado para dar los cursos que hoy damos.

10. ¿Qué tan condicionante es la variabilidad y complejidad del entorno a la hora de llevar a cabo una startup? ¿Cómo alcanzaron la flexibilidad y en qué situaciones?

Es muy condicionante, el entorno importa muchísimo, hay proyectos a que a lo mejor en Mendoza funcionan y en otros lugares no funcionarían por distintos motivos. Acá el preuniversitario de Egg funciona porque el ingreso es difícil, a lo mejor en otro lado no.

11. ¿Cuáles son los obstáculos a los que se enfrenta una startup en Mendoza? ¿Crees que son diferentes a los que se enfrenta una empresa tradicional?

El principal obstáculo es la incertidumbre, la definición de startups son todos aquellos proyectos que tienen una promesa de escalabilidad muy grande. La incertidumbre también está en que se terminen los fondos, que no consigas una financiación externa.

12. ¿En qué consideras que se diferencia una startup de un emprendimiento común?

En eso principalmente, la incertidumbre. Por ejemplo si vos fabricás botellas, sabés “que mal que mal” las vas a vender un poco más caro de lo que la producís para obtener plata. Por ahí una aplicación puede ser espectacular, puede tener los mejores diseños y funcionalidades, pero si la sacás al mercado y la gente no la entiende o no se la descarga o no quiere pagar por eso, es el fin.

13. Considerando que la tasa de muerte de las startups es muy alta, ¿cuál sería tu posición/reacción ante un posible fracaso de la misma? ¿Has tenido alguna experiencia anterior con algún emprendimiento y cómo resultó?

Te lo llevo a un ejemplo, en Silicon Valley se presentan diciendo los proyectos en los que han fracasado, está mal vista la palabra fracaso. En el mundo de la startups, fracasar es muy normal porque depende de muchas variables y en realidad la palabra fracaso yo la transformo en aprendizaje. En la incubadora tenemos miles de proyectos que fracasan porque vienen en la etapa de idea y justamente en vez de salir e invertir un montón de dinero en hacer la aplicación de una y sacarla al mercado, nosotros los llevamos a que fracasen barato que lo llamamos aprendizaje barato. Si fracasás a un costo alto igual vas a aprender, te vas a dar cuenta de un montón de cosas, pero vas a haber gastado mucha plata. En cambio en el proceso nosotros lo llevamos si la idea no es tan buena, buscarle la vuelta, pivotear, aliar a dos proyectos juntándolos. Yo no lo veo mal al fracaso, lo veo como aprendizaje.

14. ¿Cómo describirías el ecosistema emprendedor de Mendoza en 3 o 4 palabras?

Yo creo que se está gestando algo muy lindo. Hace dos años está pasado un fenómeno que nos vienen a ver de todos lados, en Salta están armando un polo de innovación y tecnología y nos van a visitar para ver qué está pasando acá. En Santiago del Estero lo mismo. Se quiere cambiar el concepto que Mendoza es solamente “La tierra del sol y del buen vino”, de a poco se busca transformarla en otro polo de tecnología e innovación, no al nivel de Silicon Valley porque es abismal, pero que empiece a ser referente a nivel mundial por eso. No es casualidad que hayan varios coworking, que hayan un montón de startups, que esté la única aceleradora de Cuyo acá, de hecho hay un proyecto de Buenos Aires que ahora se está acelerando acá, se están dando ciertas cosas. Mercado Libre abrió hace poco acá. Cabify y Uber entraron, Mendoza tiene un montón de beneficios comparado con otros lugares, está Mendoza+B. A nivel mundial esta Sistema B, Mendoza+B es a nivel local y es referente a nivel Latinoamérica junto a Rio de Janeiro, Santiago de Chile. Este año fue el encuentro de sistemas B acá en la provincia, fue algo histórico, imagináte que todos los que expusieron fueron internacionales, todos en inglés y el único proyecto local que expuso fue Egg. Lo que quieren llegar a hacer los fundadores es que cuando cualquiera diga Mendoza, la asocien con Egg, así como cuando decís Silicon Valley pensás en Facebook o Google o cuando decís Telaviv pensás en Amazon. Yo creo que estamos muy cercanos a que pase .Si el año que viene se desenvuelve todo bien va a ser algo así, va a ser algo muy grande.

E. INVUELTO



Entrevista N° 5	Fecha: 18/12/2019
Entrevistado:	José Codoni (CMO- Director de marketing)

1. Historia de la startup: ¿En qué año nació y a que se dedican?

Nació en el 2018, fines del 2017. Invuelto es una alcancía virtual, así como existen las billeteras virtuales como Mercado Pago, esto es una alcancía virtual entonces en vez ser para pagar y manejar plata es para ahorrar, para juntar plata. Parte de un background donde en Argentina casi el 50% de la gente no está bancarizado, y además la mayoría de las personas cuando quiere acceder a una compra de un valor elevado accede a un producto crediticio, ya sea sacándolo en cuotas con la tarjeta de crédito y se endeuda a una tasa de interés o pidiendo un préstamo que también tiene una tasa de interés. La intención es promover la cultura del ahorro que en vez de que vos accedas a todo eso con productos crediticios ahorrés, dándote mayor libertad financiera, sin tener que endeudarte y así poder manejarte con otra autonomía. Entonces fomentamos todo esto a través de una alcancía digital que tiene muchas formas y muchos beneficios para que juntar plata sea mucho más fácil.

2. ¿Cómo se compone el equipo de trabajo?

Está Alejandro que es el Director Ejecutivo o CEO (Chief Executive Officer), Federico, su hermano es el Director de Finanzas, sería el CFO (Chief Financial Officer). Mariano el Director de Tecnología CTO (Chief Technology Officer) del sector de tecnología, yo soy el CMO Director de Marketing. Está Gastón que es Director Creativo, Pepi Directora de UX toda la parte de usabilidad, Daniel en el back de programación y Sofía en operaciones, todo lo que suceda comercialmente en la calle con comercios y demás. Ahora se ha incorporado otro chico más, Martín que ayuda a Sofía en eso. Para ser una startup somos bastantes.

3. ¿Cuál es el perfil de la persona que trabaja en la startup?

Primero que nada desde el punto de vista de la formación del equipo inicial el perfil es 100 % emprendedor y además son personas con capacidad disruptiva, con otro visión, no la tradicional del emprendimiento más tipo Pyme. Y los que se suman al equipo, creo que son todos perfiles de gente que tienen knowhow o conocimientos de innovación, tecnológicos, digitales, sobre todo las digitales me parece que es lo que más necesita inhouse una startup. Emocionalmente también hay un perfil y creo que es muy notorio, la gente de las startups se maneja con valores similares, igualdad de género, no hay jerarquías, greenfriendly, tiene una cultura mucho más contemporánea y sin fronteras que eso está súper marcado.

4. ¿Las tareas de cada miembro están definidas y asignadas?

Si, un poco lo que te conté recién de cómo se compone el equipo y que hace cada uno, están súper asignadas si bien son interdisciplinarias porque se enriquecen unos a otros, se proponen ideas, las corroborás con los demás, siempre hay puestas en común, metodologías de seguimiento para que todos participen y estén al tanto.

5. ¿Cómo es la relación y comunicación entre los mismos?

En esta startup en particular es súper fluida porque además entre nosotros nos llevamos muy bien. Yo creo que en general todas las metodologías que se aplican a los modelos de startups intentan

eso, la integración entre los miembros, la comunicación fluida, internamente sobre todo, la unificación de la visión, del speech también.

6. ¿Existen niveles jerárquicos?

En los papeles sí pero en la realidad no. En los papeles sí digo porque tiene que ver con la responsabilidad, de quien la asume y obviamente el CEO va a tener más responsabilidades que un diseñador dentro del equipo. Me parece que todos los papeles son importantes porque las áreas están muy conectadas unas con otras, pero no se nota una jerarquía piramidal como puede pasar en una Pyme o una empresa tradicional. Esto me parece que se da porque las nuevas generaciones tienen más conocimientos que la gente que tiene el acceso al negocio, entonces la gente que accede al negocio debe tener una apertura al conocimiento de las nuevas generaciones y eso hace que se rompan las jerarquías.

7. ¿Dónde desarrollan sus actividades?

En el Campus Olegario que es un espacio coworking. Los espacios de coworking te dan esa posibilidad de relacionarte, de tener mucho feedback, opiniones sobre el proyecto y tener posibilidades de probarlo. En el caso de que la startup crezca, ya tiene que buscar oficina propia pero eso ya es el proceso de transformarse en empresa.

8. Con respecto al financiamiento ¿Cómo se financió la startup para poder crearla y como se financian ahora? ¿Accedieron a alguna fuente de financiamiento público o privado? ¿cuáles y en qué momento?

Accedimos a un financiamiento privado de Embarca a los 6 meses de la creación, pasamos por un proceso de aceleración. Se accedió a este financiamiento privado para poder solventar todo lo relacionado con el proyecto y su desarrollo, se solventa 100 % con inversiones privadas y la intención es que nosotros no apostamos a solventarnos con la facturación que nosotros mismos generemos, esto es un negocio de volumen y pasa con todas las startups. Apostamos a una cantidad de usuarios que tiene a un nuevo inversor, no nos importa que esos usuarios representen una facturación rentable que haga que la startup sea sustentable, tiene que ver más con las acciones y lo que vale la startup en el mercado y quien quiere invertir para que nosotros podamos seguir creciendo.

9. ¿Solicitaron la ayuda de una incubadora o aceleradora? ¿Cómo los ayudaron (solo financiamiento o también capacitaciones y herramientas)?

Si, solicitamos la ayuda de la aceleradora Embarca y no sólo nos dieron financiamiento, sino también con mentorías, mucho acompañamiento, armando el proyecto, te ahorra dolores de cabeza. Te ayudan siempre a que se mantengan ordenadas las tareas a través de metodologías, a ser vez más expeditivos para alcanzar los objetivos, sobre todo con las metodologías OKR's (Objectives and Key Results (OKRs, término inglés que significa objetivos y resultados clave). Básicamente plantean objetivos que tienen que ver con lo comercial, que es el bolsillo, con cliente, que es el beneficio sobre lo que estamos aportando y con producto que es lo que estamos desarrollando.

10. ¿Qué tan condicionante es la variabilidad y complejidad del entorno a la hora de llevar a cabo una startup? ¿Cómo alcanzaron la flexibilidad y en qué situaciones?

Es súper condicionante la variabilidad y complejidad del entorno porque influye muchísimo el contexto cultural, influyen mucho también los early users o adaptadores tempranos. Por ejemplo, un aspecto en contra es que Mendoza es un lugar más conservador a diferencia de las grandes ciudades y en las mismas es más fácil porque existen más early users. Pero a favor, en lugares como Mendoza es más fácil ser una novedad, lógico porque hay menos competencia y menos apertura a proyectos disruptivos, entonces es un poco ese juego entre la doble variable. De todos modos nosotros particularmente no nos quedamos en Mendoza, lo hacemos a nivel país y la intención dentro de poco es cruzar la frontera. Como es un negocio de volumen buscamos eso, apostar primero a quienes están dispuestos a adoptarlo primero y no hacer un esfuerzo por convencer a alguien. Son dinámicas a prueba y error porque no siempre el público que vos crees es el que es, y a veces te sorprende, entonces creo que si el producto es bueno crece naturalmente, a veces no hay que segmentarlo tanto, sobre todo cuando son negocios de volumen. La flexibilidad que vas alcanzando te la va dando la misma experiencia de entender qué es lo que la gente quiere y el relacionamiento con la gente es fundamental porque es un negocio basado en la experiencia del usuario 100 %. Si la idea en una startup no ha mutado quiere decir que no han tenido relacionamiento y feedback con el contexto. Parte un poco de que los modelos de negocio son mucho más instantáneos y los podés modificar de acuerdo con las oportunidades, resultados que estas obteniendo o huecos en el mercado. Siempre tenés que ser flexible, las actualizaciones y mejoras son infinitas. En nuestro caso Invuelto se basa en un modelo de una startup que nosotros tuvimos como aspiracional en Estados Unidos que se llama Icoins. El nombre Invuelto significa “invertí tus vueltos” es un modelo de ahorro de alcancías con pequeños montos, parte de eso pero la realidad cultural argentina es otra. Acá, los pequeños montos no son los mismos que en Estados Unidos, donde la estabilidad de la moneda es otra y los pequeños montos que ahorren sí son relevantes en poco tiempo. En Argentina los pequeños montos tienen que ser muchos pequeños montos para que realmente te sirvan, te valgan y te sean significativos en el ahorro, entonces empezamos a encontrar soluciones a problemáticas que existen acá. Como por ejemplo que debido a la devaluación y la inflación de la moneda, el cambio chico dejó de existir. Nosotros interpretamos que el problema del cambio y redondeo significaba un pequeño monto que hoy por hoy perdés y que podrías tener en tu alcancía digital perfectamente. Desarrollamos un sistema para poder dar y recibir vueltos, tanto para el comercio como para el usuario, dando solamente tu teléfono y poniendo un monto y aunque no tengas cuenta se te acredita igual, te llega un sms el cual te dice que se acreditó tu monto y que con un click podés crear tu cuenta y disponer de tu dinero y sino ese mismo vuelto te empieza a generar rentabilidad. Esto no estaba en el modelo inicial y fue un desarrollo flexible de acuerdo con una oportunidad de mercado entonces vas haciendo un paralelismo y lo vas moldeando de acuerdo al contexto sobretodo.

11. ¿Cuáles son los obstáculos a los que se enfrenta una startup en Mendoza? ¿Crees que son diferentes a los que se enfrenta una empresa tradicional?

Creo que sí, son muy diferentes a los que enfrenta una empresa tradicional y esto tiene que ver que la diferencia con una startup va 100% desde el modelo de negocio. En las startups está el famoso modelo hockey stick, la curva tipo palo de hockey y en la empresa tradicional no, es un crecimiento que empieza hacia arriba desde que nace, la Pyme no empieza perdiendo plata para después ganar. Eso ya te marca que la empresa tradicional está apostando a un modelo donde la facturación te otorgue rentabilidad y la startup está generando un negocio de volumen que sea interesante para una inversión. Los obstáculos que enfrentan en Mendoza, creo que por un lado la apertura mental del inversor, hay un proceso de convencimiento para intentar bajar los miedos y lograr empatizar con ellos. Sin embargo, también existe una tendencia porque en Latinoamérica, hace dos años la inversión fue de 500 millones de dólares, hace un año de un billón, este año fue de 2 billones y se espera que el año que viene sea de 4, es decir que se duplica año a año, por ende culturalmente se va aflojando, yo creo que va a ser mucho más todavía. La otra y la más dura de todas, tiene que ver con la rigidez del sistema. Muchas veces el sistema no te acompaña con tus ideas innovadoras o disruptivas o en soluciones que querés implementar. Por ejemplo no encontrás un rubro en la AFIP para poder categorizar lo que vos hacés porque no existe esa actividad como tal. Si no también te puede pasar desde la logística que no encuentres a un partner (compañero, socio) para solucionar un problema que vos tenés al momento de entregar tu producto. Esas cosas son tremendas y por eso es importante que existan clusters ⁶ tecnológicos en donde se unan todos y empujen para el mismo lado o se den soluciones entre los mismos. Otra barrera son los procesos de vinculación, porque por ejemplo nosotros ofrecemos una solución muy interesante para que el Átomo empiece a dar vueltos a través de Invuelto y los clientes no se lleven un saco de té, un caldo o lo que fuere todos los días evitando que surge una fricción y se dé un mal momento en la caja. Entonces todo resulta bien, el Átomo lo quiere implementar, vamos al proceso de vinculación y el Átomo tiene un sistema operativo del año 85. Esto pasa muchísimo que las empresas no actualicen sus sistemas de gestión porque no lo ven necesario, lo han resultado así o no le importa tener papeles. Entonces nosotros les ofrecemos una solución que a ellos les sirve mucho, pero de repente esa solución deja entrever que ellos internamente tienen un proceso de desactualización, de no transformación digital y hace que antes de que vos puedas llevar a cabo eso, haya que resolver todos estos pasos anteriores.

12. ¿En qué consideras que se diferencia una startup de un emprendimiento común?

Una marca tradicional o un emprendimiento común y una startup tienen una visión completamente diferente. Un emprendimiento común pone el foco en la venta y apuesta a generar una necesidad para abrir un canal de venta. Mientras que una startup hace todo lo contrario y pone el foco

⁶ Un "cluster" es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos

en el propósito de marca, es decir que no apuesta a generar una necesidad sino a resolver un problema, ese es el cambio radical y es la razón por la que nacen las startups. Entonces la startup ya no hace tanto foco de forma ególatra en la marca, sino que lo hace en el negocio, porque es él de por sí es un beneficio para el usuario. Apuesta 100 % a resolver problemas y eso le genera canales de empatía mucho mayores con la audiencia y por eso son negocios de volumen. En cambio, un emprendimiento común apuesta a hacer algo interesante y después ver como lo mete en el mercado. Por lo tanto, la diferencia radical es que vos podés hacer algo interesante para que la gente lo quiera o podés hacer lo que la gente quiere, que es un camino mucho más corto. La startup tiene que coleccionar problemas, es lo mejor que te puede pasar, si identificás buenos problemas tenés el 80 % de tu negocio resuelto porque la solución va a estar totalmente enfocada en problemas reales. Eso te genera oportunidades reales y te abre los canales infinitamente.

13. Considerando que la tasa de muerte de las startups es muy alta, ¿cuál sería tu posición/reacción ante un posible fracaso de la misma? ¿Has tenido alguna experiencia anterior con algún emprendimiento y cómo resultó?

Hasta ahora no me ha tocado que una startup en la que yo estoy internamente haya desistido o fracasado. Si es cierto que la tasa de mortalidad de las startups es altísima pero justamente por esto que te expliqué del hockey stick en la curva de la inversión, si no se da cuando está en la panza de abajo la startup muere porque lógicamente no tiene fondos para continuar. Generalmente tiene que ver con que la startup tiene un gran déficit y es que el “startuper” juega mucho a ser Steve Jobs y muy poco a arremangarse y a tener la gestión comercial que por ahí tiene el mundo Pyme, ese es el complemento que le falta. Muchas veces se enamoran del producto, pero no saben cómo venderlo, cómo implementarlo en el mercado, cómo relacionarse comercialmente ni tampoco saben ejecutar una gestión comercial. Por eso la vida de ellos es corta, generalmente vienen del mundo de los programadores, marketing, diseñadores, que son los creativos que tienen la apertura para hacer los proyectos más disruptivos y después resulta que no tienen las habilidades de gestión comercial como para poder implementarlo. Entonces yo creo que a eso se debe muchísimo la muerte de las startups pero a eso se debe también la posibilidad que puedas tentar a un inversor, eso es una gestión comercial. Va 100 % por ese lado y me parece que es algo que se está trabajando, acá en el Campus se trabaja mucho a través de la aceleradora para que tengan la visión comercial al mismo nivel que la tienen sobre el producto y que lo puedan implementar porque si no te encerrás en algo que termina ahogándote muy rápido. Mi reacción ante un posible fracaso creo que sería absolutamente positiva porque aprendés muchísimo, los procesos de startups son sumamente súper acelerados, tenés mucha participación y mucho protagonismo y por eso el aprendizaje es más vertical. Eso te deja grandes nociones para tu próximo proyecto y te hace entender todas estas cosas como que no era tanto lo que yo quería sino más bien lo que la gente quiere, que no era tanto ir por el lado del producto sino más de la gestión comercial, que hay que aprender a hacer crecimiento modulares, que no tengo que lanzarme

con la idea de negocio que yo veo y no ve más nadie, sino que tengo que ir a un beneficio claro para poder ir a una masa crítica para subir de a poco escalones, todo eso es aprendizaje. Es muy positivo que vos tengas en tu equipo alguien que viene de un proceso de fracaso, no lo veo como algo negativo en absoluto.

14. ¿Cómo describirías el ecosistema emprendedor de Mendoza en 3 o 4 palabras?

Súper entusiasta, muy colaborativo y si tengo que hablar de la pata mala del sistema emprendedor local creo que tiene que ver un poco con el roce internacional. Sucede mucho, por ejemplo yo que soy mentor cuando entro a los proyectos generalmente no hay un benchmarking o una investigación con roce internacional y quizás eso te ahorraría muchísimos dolores de cabeza, pasos o experiencia. Sin ir más lejos, para que te des cuenta, muy poca gente habla inglés entonces ya esas cosas considerando que es un negocio de volumen, es una startup, es tecnología, es un modelo sin fronteras, te quiere decir muchas cosas.

ANEXO II

El presente anexo incluye tres entrevistas elaboradas a miembros de la incubadora Agil Mentor y de la aceleradora Embarca. A la hora de transcribir las mismas se corrigieron errores de expresión o ideas repetidas.

1. INCUBADORA AGIL MENTOR



A. ENTREVISTA LUCAS FERNÁNDEZ

Entrevista N° 6	Fecha: 16/12/2019
Entrevistado:	Lucas Fernández

La entrevista fue realizada a Lucas Fernández, miembro de la incubadora Agil Mentor, quien nos comentó lo que se presenta a continuación:

“Agil Mentor es la única incubadora privada de Mendoza, que tiene la función de ayudar o asesorar a los procesos que están en la etapa de idea a llevarla a la ejecución. Es decir, tener un producto mínimo viable que en el mundo de las startups es el MVP. Supongamos que sos abogado y tenés una idea muy buena por ejemplo un sistema de gestión o una plataforma para abogados pero no sabés nada de marketing, de estrategias de lanzamiento, de finanzas. Entonces, ¿cómo hacés para llevarla a cabo?, solicitás la ayuda de una incubadora que en el mundo, en Silicon Valley, en todos lados funciona igual. La incubadora te ayuda en 4 o 5 meses a sacar tu MVP que es por lo menos algo que podas testear con la gente que: a) funcione, b) tu solución sea buena c) por lo menos tenga 2 o 3 funcionalidades básicas que validen que la gente lo necesita y busca. Ayudamos a encontrar tu mercado, tu cliente objetivo, trabajamos mucho sobre eso.

Y después, hay etapas posteriores en las que también te acompaña la incubadora, como en la búsqueda de financiamiento. Hay muchas líneas de financiamiento, actualmente varias están cerradas por el cambio de gobierno en Argentina, pero está el Fondo Semilla, el PIC (Proyectos de inversión con potencial de crecimiento), en su momento estaba el PAC Emprendedor (línea de financiamiento a nivel nacional). Para poder presentarte a estas líneas de financiamiento lo tenés que hacer a través de una incubadora, porque la misma certifica o es un filtro previo de que tu proyecto tiene validez. Por

ejemplo el PIC es un ANR, que significa aportes no reembolsables es decir que no lo devolvés, varios proyectos lo consiguieron a través de nosotros y obtuvieron hasta 20.000 dólares. Y lo hacen a través de la incubadora porque justamente actuamos como filtro previo ante la gente del Ministerio y del BID (que eran los evaluadores), aseguramos condiciones mínimas de todos los proyectos. Nosotros por ejemplo presentamos 12 proyectos y nos aprobaron 11. Fuimos la incubadora que más logró y todos los presentamos en un excelente nivel, nos aseguramos de que ninguno estuviera en un estadio que si lo obtenía no iban a saber qué hacer con la plata. Muchas veces pasa eso, se presentan a través de una incubadora pública, que no está mal, ganan el financiamiento y después no saben en qué usarlo y ni cómo, entonces también los asesoramos en eso.

Principalmente somos una incubadora de startups tecnológicas, no nos dedicamos tanto a proyectos productivos sino más bien a esto: aplicaciones, sistemas de gestión, el mundo más tecnológico. En nuestro equipo hay programadores, 3 ingenieros industriales, los ayudamos a armar el modelo de negocio y una coach que tiene MBA en Administración. En el equipo tenemos varios roles, los ayudamos a crecer y los conectamos con distintos mentores que los ayudan a potenciar a los proyectos.

Sucede lo siguiente, de la idea la llevo al MVP, del MVP necesito plata para desarrollarlo. ¿Y cómo hago? Presentándome a líneas de financiamiento, lo hago crecer. Ya tengo clientes, está funcionando la aplicación, necesito ser escalable y llegar a todo el mundo o por lo menos a toda Argentina. ¿Cuál es la siguiente etapa? La aceleradora. Acá en Cuyo la única que hay es Embarca, que ha invertido en startups en toda la región como Kindapp, Invuelto, Tu cuota, Egg. La aceleradora también te conecta con un montón de mentores y te exigen mucha más carga horaria que la incubadora. Nosotros nos juntamos una vez a la semana 2 horas con cada proyecto mientras que la aceleradora hay veces que vienen los 5 días a la semana hasta 8 horas por día, es mucho más intensa y además te invierten alrededor de 25.000 dólares por el 10% de tu empresa.

Las startups tienen tres caminos posibles: uno es el fracaso que puede ocurrir. El negocio de la aceleradora no es que todos los proyectos funcionen, es decir, sería ideal que todos funcionen, pero ellos invierten en varios proyectos y con que uno o dos sean exitosos ya eso soporta los gastos por mucho tiempo. La aceleradora se encarga de gestionar un Fideicomiso de un montón de inversores, interesados en invertir en varias startups. Estos inversores colocan dinero a largo plazo, no es algo que lo recuperen en un año, son inversiones de acá a 5, 6, 10 años.

Como te decía, un camino posible es que se te termine la plata de la aceleradora y lo que vos obtenés de ganancia por tus clientes sea menor a los gastos que tenés y probablemente termines muriendo. En esta instancia o buscás inversión, otras fuentes de financiamiento o morís. El mundo de las startups necesitas siempre de estar buscando financiamiento hasta el momento que vos pasas a la línea verde y empezás a ganar más de lo que gastas. Muchas veces podés pasar a ganar más de lo que gastas y querés hacerlo escalable. En ese caso pedís inversión para hacerlo mucho más escalable por

más que estés en verde. Si quiero abrir más negocios en distintas partes del mundo esa es la siguiente etapa. Otra de las posibilidades es que a tu proyecto le vaya bien, que estés en verde ganando más de lo que gastas pero no termine siendo nunca tentador para algún inversor mucho más grande. No pasa nada, vas a hacer una empresa exitosa. Hay varias acá que le va muy bien pero sin embargo todavía no son tentadoras para una siguiente inversión.

Y después hay otras hasta ahora el único caso es el de Egg, que ya es tentadora a una inversión muy grande que son las series pre A que te llegan a invertir un millón de dólares por el 10% aproximadamente. Este sería el tercer camino posible de una startup. Egg se está volviendo muy escalable y replicable en el mundo, sobre todo en Argentina y Chile y aparecen un montón de inversores que en vez de invertir de a 10.000 o 20.000 dólares como en Embarca invierten de a montos muchos más grandes. Es decir, que hay distintos paquetes armados de inversión, entonces te podés meter en el pequeño como Embarca que no es para nada pequeño, es una cifra bastante importante, y después otras series mucho más grandes (rondas de inversión). Por ejemplo en Egg invirtió el fundador de Despegar, de Mercado libre y otros fundadores de varias compañías grandes. Esto es porque ven que es escalable y que hoy el 10 % que se van a llevar esta nueva ronda de inversión, probablemente en una siguiente ronda de inversión valga muchísimo más.”

2. ACELERADORA EMBARCA

A continuación se presenta la entrevista realizada a Belén Fernández, fundadora de la aceleradora Embarca y a José Codoni, mentor de Marketing de la misma.



A. ENTREVISTA BELÉN FERNÁNDEZ

Entrevista N° 7	Fecha: 27/12/2019
Entrevistado:	Belén Fernández (fundadora)

- Con respecto a la historia de Embarca, ¿cómo surgió, cómo fueron sus comienzos?
- Embarca empezó en el 2017 cuando salió el concurso para el Fondo de Aceleración del Ministerio de Producción que le iba a dar 11 licencias a aceleradoras que se presentaran a esa competencia. Lo que hacía el Ministerio era otorgarle aportes no reembolsables de hasta 75.000 dólares para gastos operativos de las aceleradoras que quedaran elegidas y la aceleradora debía aportar

la misma cantidad de gastos operativos. Es decir, si el Estado te daba 75.000 dólares, vos tenías que aportar 75.000 dólares de manera privada y si gastabas menos la tenías que devolver. La licencia también incluye que por cada dólar privado que nosotros invertimos en las startups el Estado invierte un dólar con un mínimo de 25.000 dólares que hayamos invertido en los acelerados. Nos presentamos al concurso, la idea fue de Gonzalo Innocenti que quería tener la aceleración, se lo propuso a Valentina Terranova, ellos tenían los inversores. Los dos socios fundadores de la parte de inversiones son: el papá de Valentina y de Gonzalo. Después convocaron a Agil Mentor para que también fuéramos parte de la aceleradora a cambio de que dejáramos de estar en Agil Mentor. Con Paula, mi socia dijimos es una pena que la incubadora que es la que llena el funnel (en español, embudo de ventas) para la aceleradora deje de existir entonces decidimos que yo me pasaba a Embarca y que Paula se quedara a cargo de Agil Mentor. Fuimos los tres, hicimos todos los papeles, dentro de los cuales teníamos que presentar una propuesta de valor de la aceleradora, esto incluía el programa que íbamos a brindar, la cantidad de meses que iba a durar, las mentorías y teníamos que presentar alianzas con instituciones que apoyaran la presentación de Embarca. Nos presentamos los tres con Gonzalo y Valentina, hicimos el speech (en español, discurso) de 10 minutos y después quedamos seleccionados. Empezamos a operar a partir de marzo del 2018 con la primera camada de emprendedores, al principio nuestro programa duró 4 meses y después decidimos que era poco y le agregamos un mes más y desde la segunda camada, que nosotros llamamos batch (en español, lote, tanda), empezamos a tener un programa que duraba 5 meses.

-¿Cuánto invierten en cada startup?

-Embarca es una S.A.S que maneja todas las startups que elegimos pero invierte a través de un Fideicomiso que es de donde sale el dinero para la startup. Nosotros en las startups invertimos entre 25.000 y 50.000 dólares de acuerdo al estadio en el que se encuentra y nos cobramos por cada startup acelerada 10.000 dólares de fee, que es lo que nos paga el Fondo a nosotros para tener esa contraparte privada de los 75.000 dólares que tenemos que igualar a lo que nos da el Estado. Se cobran, se invierta o no en la startup. En el primer batch tuvimos 5 startups aceleradas de las cuáles invertimos en 4 y en una no, porque esa quinta venía del Mendoza Demo Day ya habían ganado inversión. Como Gonzalo y Valentina eran parte del MMD, nos pidieron que los aceleráramos. En el segundo Batch elegimos 5, invertimos en 4 y en una no porque al final de la aceleración esa última no cumplió el hito que le habíamos puesto, por lo tanto quedó fuera. En el tercer Batch elegimos 4 e invertimos solamente en 2 porque una se desarmó y la otra no terminó de cumplir el hito, pero puede ser que invirtamos ahora en ella. En este cuarto Batch hemos elegido a 4 y todavía no invertimos en ninguna porque recién empezamos.

-¿Cuáles son los criterios de selección a la hora de elegir las startups?

-Los criterios de selección son: evaluamos el equipo, evaluamos el modelo de negocio que ya sepan cómo generar dinero, evaluamos también la innovación de la idea y la escalabilidad, porque

elegimos todas aquellas que puedan impactar fuera de Argentina sino el retorno no nos conviene. Pueden haber emprendimientos muy buenos que solamente se queden acá en Argentina pero a nosotros no nos conviene. Ésto porque lo que vemos es que el emprendedor cuando termine la aceleración quede invertible para un fondo de aceleración y un fondo de inversión de una serie pre A o una serie A, etcétera. Es decir, buscar que ese emprendimiento pueda ser escalable, que pueda llegar a más países y multiplicar sus ingresos.

-¿Cómo funciona el tema de la inversión que realizan?

-De base nosotros invertimos 25.000 dólares, podemos invertir más pero para eso el emprendimiento nos tiene que demostrar ganancias de por lo menos 10.000 dólares por mes. Hasta ahora hemos invertido en un solo emprendimiento 50.000 dólares que ha sido en Egg Educación porque ellos ya estaban facturando un montón y ya eran sustentables cuando entraron a la aceleración, por lo tanto el Estado también coinvertió con 50.000 dólares en el resto de los emprendimientos 25.000. También hemos invertido por afuera del programa de aceleración en dos proyectos, uno que es Cailum es un proyecto para tener internet desde los satélites, abrieron una ronda de inversión nos dijeron si queríamos invertir, entramos, era una ronda grande y nosotros entramos con 25.000 dólares, en ese caso no pedimos la coinversión del Estado.

También invertimos por fuera del programa en Go School, es un sistema de gestión escolar en ese invertimos 30.000 dólares, eso nos permitió que entraran 6 inversores más al fondo. Comenzamos con dos inversores ahora ya tenemos 20, todos con montos diferentes, con distintas participaciones.

Nosotros invertimos 25.000 a 50.000 dólares a cambio del 10 % de la inversión excepto en 2 emprendimiento que en vez del 10 arreglamos el 7% y 7,5 %. Lo hacemos generalmente por acciones excepto en los proyectos que tiene que ver con seguros que por la estructura de la S.A.S tenemos que entrar con una Nota Convertible.

-¿Qué programas ofrecen en Embarca?

-Embarca por ser una aceleradora solamente hace programas de aceleración, es decir, recibe emprendedores que están en el mercado con un producto que ya está validado y que ya está generando ventas.

Para contribuir al ecosistema emprendedor brinda otros programas anteriores pero que le pertenecen a una incubadora. A nivel mundial, la incubadora trabaja con los niveles iniciales de una startup, a nivel de idea, a eso se le llama incubación. La incubación es pasar de una idea a un prototipo. La pre aceleración es acompañarte al desarrollo de ese MVP y generar tus primeras ventas y después si entra a la aceleradora, generalmente hay una inversión, lo cual no significa que si o si te tiene que invertir. Digo generalmente porque nosotros primero le brindamos el programa de aceleración y le marcamos ciertos hitos que tienen que alcanzar para merecerse la inversión. En el caso que los cumplan, sí realizamos la inversión.

Embarca está en este otro estadio pero para ayudar a que haya más gente que lo alcance (emprendimiento que se encuentren mucho más desarrollados), hace una alianza con Agil Mentor y ofrece los programas de preaceleración e incubación a startups que vean que podrían llegar en algún momento a la aceleración. Pero Embarca no ofrece directamente los dos programas mencionados, sino que lo hace a través de la alianza con Agil Mentor.

-¿En qué consiste el programa de aceleración? ¿Qué tipos de mentores hay?

-Somos las únicas en Cuyo que existimos, cualquiera podría ser una aceleradora mientras pueda tener un fondo de inversión y tener un programa.

En el programa de aceleración ofrecemos:

a) hacer un diagnóstico en el cual empezamos con herramientas más básicas como cuál es tu Canvas, tu propuesta de valor, tu golden circle, tu mapa de empatía para conocer bien a tu cliente. b) después tenemos a todos nuestros mentores que son transversales a todos nuestros proyectos, uno encargado de la parte tecnológica, uno de la parte de estrategia y comunicación, uno de ventas, otro de UX y otros más. Si bien son transversales a todos los emprendimientos, hacen hincapié en las diferentes necesidades que tienen las startups. Entonces por ahí uno necesita no solamente la estrategia sino ya comenzar con campañas de Marketing entonces el mentor comienza a trabajar de manera diferenciada según las necesidades. Son los mismos mentores para todos pero si alguien necesita de alguno específico salimos a buscar para esa startups, es decir nos acomodamos de acuerdo a lo que vayan necesitando.

-¿Cómo describirías el ecosistema emprendedor de Mendoza?

-Yo veo que el ecosistema emprendedor de Mendoza es incipiente. Se vienen haciendo acciones desde hace mucho tiempo con emprendedores que ya tienen éxito acá en Mendoza pero quizás no ha habido continuidad tal vez o no han habido instancias en las cuales las diferentes instituciones se hayan podido reunir y trabajar juntas. Desde el 2015 que existe el Consejo Consultivo Emprendedor, que nació en una instancia en la cual se unía lo privado con lo público y todas las instituciones que trabajábamos para el ecosistema emprendedor. Al principio era autogestionado por todas las instituciones y después cuando hubo el cambio de gobierno hacia Cornejo el ecosistema emprendedor pasó a ser parte de Mendoza Emprende que surgió con fondos del BID para terminar de unir el ecosistema. A mi criterio lo único que logro Mendoza Emprende fue primero al tomar las riendas del Consejo Consultivo Emprendedor, terminó siendo parte del Estado y la agenda terminó en manos del Estado, no se siguieron haciendo las reuniones que hacíamos todos los meses para ver que hacíamos y manejar más o menos la agenda. Eso no se siguió haciendo, también por desidia de las instituciones que cuando pasa a ser Estado decimos que se encargue el Estado. Mendoza Emprende, que era las expectativas principales que teníamos era una agenda en común y todavía eso no se hace, al no haber agenda en común eso ya te muestra que falta comunicación y falta unidad de las instituciones para trabajar en conjunto. Por ejemplo: se hace un Demo Day en un lugar y otros no se

enteran, o a veces nos volvemos a solapar con eventos que eso tampoco está bueno porque la idea es que podamos hacerlo y que toda la comunidad vaya. Todavía hay recelo y un poco de ego entre las instituciones, falta trabajar un montón la parte de la humildad, el trabajo colaborativo entre todos para que por ejemplo está abierto un llamado de Embarca y mando a mis emprendedores, o está abierto un llamado de la Municipalidad de Capital y mando a otros emprendedores. Todavía falta mucho trabajo de eso, de que nos unamos y que como pasa en otros lugares salgamos con una narrativa en común, a trabajar todos por ese futuro en Mendoza, estamos bastantes desperdigados. Creo que tampoco sabemos bien lo que hacemos cada uno de nosotros, incluso recelos entre los espacios de coworking, para mí estos espacios son fundamentales para el trabajo sinérgico y no hay un motor que siga esas iniciativas si bien hubo algún que otro intento. A nivel provincia, hay algunos incentivos para los emprendedores pero por ahí se quedan medios cortos, está el PIC que eso ha ayudado un montón pero sigue siendo plata gratis que por ahí no tiene un objetivo muy claro para saber cómo usarla. Algunas incubadoras sí estamos trabajando para que el emprendedor pueda usarlo de manera correcta pero por ahí esta medio trabado. A Embarca principalmente lo que la detiene un poco es que terminamos eligiendo muchos emprendimientos de Mendoza, ya hemos acelerados dos de Buenos Aires, pero nos frena un poco el que tendrían que usar la plata de la inversión para venirse a vivir a Mendoza y por ahí quemar la plata en eso. Nos gustaría y estamos trabajando para que la provincia vea que si traemos emprendedores de afuera, de cierto modo podrían apoyarlos con algún dinero para que puedan pagar alquiler, la comida y todo eso porque termina nutriendo la economía de Mendoza. No es que se van a llevar la plata afuera sino que alquilan a un mendocino, le compran la comida a un mendocino, pueden contratar a un mendocino que es más o menos lo que hace Startup Chile, pero eso hay que trabajarlo. Después está el tema de la Ley del Conocimiento, que en Mendoza no está aprobada, no está en vigencia y eso si podría traer bastantes beneficios a todas nuestras startups y estamos también trabajando para que eso pueda suceder, para que pueda cambiar.

B. ENTREVISTA JOSÉ CODONI

Entrevista N° 8	Fecha: 18/12/2019
Entrevistado:	José Codoni (mentor de marketing)

-Me parece que construir marcas modernas es mucho más fácil que construir marcas tradicionales. Creo yo que debería ser una motivación, construir proyectos de startups sin jerarquías es mucho más sano para la salud mental de cualquier persona y es mucho más lindo para trabajar porque ganás confianza y seguridad más rápido, por ende das lo mejor de vos.

Desde el rol de asesor lo que intento es que logren procesos desde el punto de vista de la comunicación y marketing porque necesitan estructuras de seguimiento, sino se vuelve algo muy táctico, hoy se levantan y piensan en una cosa después piensan que va por otro lado. Entonces hay que

lograr pasos, yo lo llamo el marketing Carpe Diem porque es el de hoy día para hoy día. Sino son procesos que se diluyen y la startup no tiene tiempo para mañana, tienen que ser procesos ya, que logren efecto ahora y que se puedan organizar y ejecutar inmediatamente, esa es un poco la idea.

Además los orientamos hacia donde conviene también en función de los recursos porque son limitados, esto hace tengas que ser más vivo para saber dónde vas a ir y cómo, hace de que vos como desarrollador te tengas que poner una casaca de gestión comercial para poder salir a vender tu proyecto y tener una reunión y poder ejecutarlo. Tienen que estar preparados y desde el Marketing lo mejor que podés hacer es brindar herramientas para que eso suceda.

La masividad es lo más fácil y lo más cómodo, pero es lo más caro. Para que tu proyecto esté distribuido en el mundo digital y publicitariamente por todos lados, necesitás una inversión gigante, que normalmente no la vas a lograr desde un principio, entonces apostás más al negocio de volumen. Buscás intermediarios a los que puedas ir vos, presentarte y ese intermediario te genere volumen. Esto hace que sea un proceso en donde vos manejes el abanico de posibilidades, aprendas a hacer una investigación de mercado, puedas hacer un benchmarking y tomar buenas prácticas, puedas elaborar tus herramientas de marketing para tu gestión comercial, puedas tener soporte técnico y comercial para todo lo que hagas, te ocupes de tu comunidad por más chica que sea porque te aman o te odian muy rápido, y si algo no funciona el efecto negativo es mucho más grande que si funciona. Todos estos son riesgos porque en definitiva estás proponiendo soluciones disruptivas y como tal generan expectativas, entusiasmo entonces si después no estas a la altura, es complicado.

-Además de asesorarlos, ¿les enseñás herramientas o técnicas?

-Exactamente, muchas veces sucede que no tienen en su equipo a alguien especialista en marketing o en comunicación. Entonces ellos mismos, así como se ponen la casaca de gestión comercial, tienen que aprender a resolver cuestiones de marketing o a veces hasta jugar al rol creativo. Lo que yo necesito es que ellos con un proceso sencillo puedan mapear lo que tiene que hacer para sus próximas 6 semanas en términos del marketing y que es lo que les va a llevar todo eso para lograr los objetivos comerciales y de clientes sobre todo. En definitiva necesito que los hagan por ellos mismos, les armo el esqueleto para que ellos lo puedan completar, reutilizar y aprendan el proceso para hacerlo ellos mismos.

- ¿Las mentorías tienen una duración estándar?

- No, en realidad tiene que ver mucho con el proyecto y el objetivo que ellos planteen. Mi trabajo empieza cuando ellos ya tienen los OKR's, ellos los definen y los ayudo a que ellos los alcancen, desde el punto de vista de marketing, entonces depende mucho de eso. A veces los OKR's (Objectives and Key Results, término inglés que significa objetivos y resultados clave) son a 6 semanas pero en otras ocasiones tiene objetivos más a largo plazo. Podemos hacer trabajo de lo urgente e importante en paralelo, intentamos hacer más hincapié en lo urgente, pero muchas veces pasa que hay confusiones desde el modelo de negocio y te influye en términos de marketing.

Por ejemplo: un proyecto de startups que se llama Alquiler Online.com, se ideó para transformar un pasivo en un activo, si tenés algo en tu casa que no usés y que lo puedas alquilar lo ofrezcas en la plataforma en vez de comprar algo que lo vayas a usar una sola vez, como por ejemplo una herramienta. Entonces hay un doble mensaje donde al usuario le decís no comprés alquila y al otro transformá un pasivo en un activo, y en el medio un marketplace donde se unen los dos. Pero de repente te encontrás con el problema que si no tengo una gran oferta, yo como demanda no me interesa si hay muy pocos productos y a la vez como hago para tener muchos productos, si no tengo el flujo de demanda para garantizarle al otro de que van a alquilar. Empezás a tener incidencia en el modelo de negocio, para mí los modelos de negocio se diseñan un 100%, entonces uno puede pensar ¿cómo hago para cuadrar esto? Pero en realidad el primer paso no tiene que ver con cuadrar la oferta y la demanda en el marketplace, sino tiene que ver con generar masa crítica en la oferta.

Hay que pensar que se puede hacer con la oferta desde tu desarrollo que no tenga que ver con garantizar una demanda. Lo que hicimos con ellos fue desarrollar micrositios como unishop dentro de Mercado Libre por ejemplo, en su plataforma.

Que sean plataformas de autogestión para la gente que alquila cosas entonces a vos te conviene estar en Alquiler Online porque podés cargar tus productos, recibir reservas y confirmarlas online o por sms, podés mostrar todos tus productos únicamente con un link y no por ejemplo mandándoles a WhatsApps a tus clientes a través de 70 fotos que es mucho más engorroso. Entonces potenciás su negocio desde la tecnología y los procesos y obviamente todo eso se lo tenés que transmitir por mensaje. De esa manera podíamos ir directamente con gestión comercial, uno a uno, a la gente que tiene negocios de alquiler para que ellos carguen sus productos y tengan un micrositio dentro de la plataforma, sin tener que hablar todavía de la demanda. Dejar momentáneamente oculto todo lo referido a la demanda hasta juntar una cantidad de empresas, que su vez pagan un fee por tener un micrositio en la plataforma.

El modelo de negocio cambió y se enfocó 100 % Carpe Diem, hoy empresas que necesitan gestionar y potenciar el negocio de alquileres, hicimos todo para que eso empiece a suceder y ahora que comenzamos a cargar más empresas cuando ya hay una masa crítica coherente habilitamos el marketplace para la demanda. Salimos a decirles no compres alquilá porque te vas a encontrar con 500 empresas que tiene sus productos publicados. Por otro lado a la empresa le vamos a decir además de poner tu micrositio gestionado con nuestra plataforma, podés alcanzar por acá ventas que antes no alcanzabas y te cobramos una comisión como tal. Esa es la escalabilidad modular que puede enseñar el modelo de negocio e implementarlo en términos de marketing, El qué salimos a decirle y el cómo para juntar esas empresas.

Tenemos distintos públicos, en los que nos diferenciamos. Por ejemplo: empresas de alquiler de eventos, de catering, de equipos de música, de inflables para cumpleaños, los categorizamos y ponemos un mensaje a cada uno que tiene que ver con la propuesta de valor. Dependiendo de cada

empresa para algunos es mejor mostrar sus productos, a otros como el catering le puede interesar más la gestión de reservas. Después viene un cómo, que es la parte creativa por ejemplo puede ser a través de un contenido, una acción off o una gestión comercial. Y por ejemplo si se determina una gestión comercial se vuelve a preguntar el cómo, a través de una presentación, un video y así vamos llegando a acciones concretas para ejecutar lo que queremos hacer, para alcanzar el objetivo. Entonces siempre hay que preguntarse con que seguimos para hacer que sea escalable y ordenado. En resumen, mi trabajo es poder ordenar los proyectos en términos de marketing y el diseño de modelo de negocio.

- Además de asesores de Marketing, ¿existen mentores de otras áreas?

- Sí existen muchos otros mentores. Hay mentores desde el punto de vista de gestión comercial por ejemplo de ventas. También hay mentores de la parte de usabilidad que son muy importantes, es un testeo que está permanentemente. Hay mentores de finanzas, legales. La ayuda de los mentores hace que tu proyecto tenga un acompañamiento amplio, porque por ahí tienen a enfocarse de ciertos aspectos y olvidan otros. Hay que mantener todo ordenado y para eso sirve mucho la ayuda de la aceleradora.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 18 de Mayo de 2020



Bianca Regina Fazio

.....
Firma y aclaración

29479

.....
Número de registro

40 105 304

.....
DNI