

El ecosistema emprendedor de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Una mirada exploratoria ^ξ

*Paola Álvarez Martínez**

*Sabrina Ibarra García***

*Cecilia Menéndez****

*Juan Federico*****

*Hugo Kantis******

Resumen

Este trabajo intenta analizar las características del Ecosistema Emprendedor de la Ciudad de Buenos Aires desde una primera mirada exploratoria sobre sus actores, sus relaciones y su visión sobre el mismo. Ha sido llevado a cabo bajo un abordaje que combina estrategias cuantitativas y cualitativas. El resultado de esta exploración combina el reconocimiento de un número de avances y desarrollos junto con un número importante de limitaciones y “cuentas pendientes” en el entramado de instituciones de apoyo al emprendimiento. Resaltamos en este documento, como a lo largo de los últimos 10 años, el Ecosistema muestra claros signos de vitalidad provenientes de sus emprendedores y del surgimiento de nuevas oportunidades que se combinan con interrogantes acerca de la capacidad del entorno institucional de atender estas demandas con servicios de calidad y en especial, de poder financiar a estos proyectos para evitar que los mismos “vuelen” a otros Ecosistemas

Palabras clave: Ecosistema emprendedor; CABA; Emprendimiento; Emprendedores Dinámicos.

Abstract

This paper attempts to analyze the characteristics of the entrepreneurial ecosystem of the City of Buenos Aires from a first exploratory approach on his actors, their relationships and their vision on it. It was conducted under a method that combines quantitative and qualitative strategies. The result of this examination combines the recognition of a number of advances and developments along with a number of limitations and "accounts receivable" in the network of institutions to support entrepreneurship. We highlight in this document, such as along the last 10 years, the ecosystem shows clear signs of vitality from its entrepreneurs and the emergence of new opportunities that are combined with questions about the ability of the institutional environment to meet these demands with services quality and in particular, to finance these projects to prevent them "fly" to other ecosystems.

Key Words: Entrepreneurial ecosystem, CABA, Entrepreneurship, Entrepreneurs, Dynamic. **JEL Codes:** L26

^ξ - Recibido 13 de enero 2016 / Aceptado 23 de marzo 2016.

* Magister en Economía y Desarrollo Industrial mención en PyMEs, Universidad Nacional General Sarmiento, paola.alvarez82@gmail.com, pamartin@ungs.edu.ar

** Maestranda en Economía y Desarrollo Industrial mención en PyMEs, Universidad Nacional de General Sarmiento, sgarcia@ungs.edu.ar

*** Maestranda en Economía y Desarrollo Industrial mención en PyMEs, Universidad Nacional de General, cmenende@ungs.edu.ar

**** Doctorando, Universidad Nacional de General Sarmiento, jfederic@ungs.edu.ar

***** PhD, Universidad Nacional de General Sarmiento, hkantis@ungs.edu.ar

I. Introducción

En los últimos años mucho se ha escrito acerca de la importancia de las nuevas empresas como generadoras de empleo, innovación, revitalización de los tejidos productivos y relanzamiento de los espacios regionales. En este sentido, cabría esperar una relación positiva entre la creación de nuevas empresas y el desarrollo de una región o país (Audrestch y Thurik 2001, Audrestch y otros 2006, Naudé 2008, Audrestch y Keilbach, 2007).

Esto ha sido el origen del desarrollo de una serie de instituciones y actores que se orienten hacia el apoyo a la creación, desarrollo y crecimiento de las empresas. En este contexto ha surgido en los últimos años el concepto de Ecosistema Emprendedor, entendido como la plataforma de apoyo institucional que viabiliza el proceso de creación y crecimiento de empresas.

En este sentido, distintos autores comenzaron recientemente a poner en duda la efectividad de los enfoques tradicionales de políticas para el surgimiento de este tipo y perfil de empresas (Brown y otros, 2014). La simple provisión de incentivos, la creación de condiciones de entorno favorables o resolver fallas de mercado no parecen haber resultado en instrumentos capaces de incrementar significativamente la cantidad de empresas dinámicas, en particular las de base tecnológica.

Así, un nuevo enfoque de políticas fue tomando fuerza en este campo: el enfoque del ecosistema emprendedor (e.g. Isenberg, 2011; Napier y Hansen, 2011, Feld, 2012). Basado en las experiencias de algunos casos destacados como el del conocido Silicon Valley, Boulder en Colorado, o el más difundido de Israel, el desarrollo de los ecosistemas de emprendimiento es hoy un tema que está en la agenda de varias ciudades de la región.

En el caso particular de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en los últimos años se ha observado como el Ecosistema Emprendedor ha logrado crecer y fortalecerse tanto en cantidad como en calidad de la oferta desde las instituciones y desde los diferentes actores que trabajan en el desarrollo de emprendimientos dinámicos.

Es por lo anterior, que este es un momento idóneo para hacer una revisión exploratoria de los actores del ecosistema y conocer las principales características de las instituciones orientadas a la promoción de nuevas empresas y en particular, analizar el funcionamiento del Ecosistema Emprendedor, desde la perspectiva de los diferentes actores.

En línea con los objetivos anteriormente planteados, daremos respuesta a las siguientes preguntas de investigación que guiarán el trabajo: ¿Cuáles son los actores principales? ¿Qué aporte hacen al ecosistema? ¿Qué tipo de relaciones se establecen entre ellos? ¿En qué medida las instituciones están dando respuesta a las necesidades de los emprendedores? ¿Cómo ve cada actor al ecosistema? ¿Cuáles han sido los principales logros alcanzados y cuáles los desafíos más importantes hacia adelante?

El trabajo se organiza en las siguientes secciones. En primer lugar, se presenta un breve marco conceptual y metodológico, luego se avanza en la descripción de los principales actores identificados en el Ecosistema Emprendedor, sus interacciones y sus visiones. Finalmente, se cierra con algunas conclusiones.

II. Enfoque conceptual

La noción de ecosistema emprendedor como tal no aparece en la literatura hasta mediados de la década del 90. Sin embargo, la idea de la especificidad territorial del fenómeno de creación de empresas no es nueva (Acs y Armington, 2004; Reynolds y otros, 1994; Malecki, 1997, Jack y Anderson, 2002). Tampoco lo es la idea de la importancia de una red de soporte al desarrollo emprendedor que contemple diferentes tipos de instituciones, políticas, empresas e inversores (Van de Ven, 1993).

El término Ecosistema Emprendedor fue utilizado por primera vez en un artículo de la Harvard Business Review, donde se argumentaba que las empresas no actuaban en un vacío sino en un complejo entramado de relaciones con clientes, proveedores, inversores (Moore, 1993). Varios autores han escrito sobre el tema, y en términos generales el Ecosistema Emprendedor se puede definir como *el conjunto de actores, factores y procesos interconectados en una región geográfica específica que de manera formal o informal se conectan, arbitran y gobiernan el ambiente emprendedor local, con el fin de fomentar el espíritu, la innovación y el crecimiento empresarial determinando la creación de empresas innovadoras y de rápido crecimiento* (Spilling 1996, Neck y otros 2004, Isenberg, 2011, Mason y Brown, 2014).

El enfoque de Ecosistema Emprendedor, comparte con otros conceptos similares como los sistemas nacionales de innovación, los clusters o distritos industriales, la creencia de que el desempeño de las empresas no solo depende de la conducta interna de ellas, sino también de la cantidad y calidad de las interacciones con los demás actores (Mazzarol, 2014). Sin embargo, el concepto del Ecosistema Emprendedor se distingue por presentar al emprendedor como el actor central, y no solo como el resultado de un entorno favorable. Así, si bien el emprendedor comienza individualmente dentro de una empresa, éste también tiene un rol importante en el contexto. En este sentido, el emprendedor tiene la función de generar y mantener al Ecosistema, mientras que las instituciones y el gobierno apoyan y facilitan la actividad de los emprendedores (Mason y Brown, 2014, OCDE, Mazzarol, 2014).

De acuerdo a Mason y Brown (2014), la emergencia de un ecosistema depende de las circunstancias y de las condiciones que se den en determinada región ya que éstas son únicas e irrepetibles. Si bien no es posible identificar el momento exacto en que un ecosistema nace, los autores identifican aspectos claves que hacen que un “espacio” sea más fértil para el surgimiento de un ecosistema. Entre ellos cabe mencionar, la existencia de recursos humanos calificados, las condiciones de la industria, el desarrollo tecnológico y la existencia de una “organización incubadora” donde los emprendedores adquieren conocimientos técnicos y del producto o negocio que da lugar a una nueva

empresa. Sin embargo, también reconocen que en ocasiones el surgimiento de un ecosistema depende de un hecho fortuito que tiene lugar por un evento exógeno.

Elementos constitutivos de un Ecosistema Emprendedor

Daniel Isenberg (2011) es uno de los autores que más ha avanzado en el estudio de ecosistemas. De acuerdo a este autor, los ecosistemas son herramientas centrales de la nueva agenda de desarrollo. En este sentido, remplazarían o serían una pre-condición de las políticas de clusters o sistemas de innovación, ya que constituyen estrategias más costo-efectivas de estimular el emprendimiento y el crecimiento empresarial¹.

Sin dudas, el aporte más conocido de Isenberg es la identificación de los denominados “6 dominios” clave que conforman un Ecosistema de Emprendimiento. Ellos son: una cultura que favorezca y aliente el emprendimiento y la innovación, una adecuada oferta de fuentes de financiamiento para cada etapa y necesidad, un liderazgo local fuerte y un conjunto de políticas que promueva el desarrollo de los negocios, una plataforma de talentos y recursos humanos de calidad, mercados y consumidores que valoren positivamente la innovación y las novedades y un amplio conjunto de apoyos, tales como servicios profesionales de calidad, infraestructura y el rol de los medios de comunicación (Isenberg, 2011).

Hasta ahora la literatura sobre ecosistemas emprendedores se concentró principalmente en descripciones de estudios de casos, buscando identificar los actores más importantes y sus relaciones (Cohen, 2005; Neck y otros, 2004; Roberts y Eesley, 2009). Los hay quienes hacen descripciones más generales y otros como Neck y otros (2004) que brindan una descripción más exhaustiva. Estos autores definieron siete componentes principales que debería incluir un ecosistema emprendedor. En primer lugar, las **redes de contacto** (tanto informales como formales) que constituye el vaso comunicante a través del cual los emprendedores pueden acceder a información, recursos, consejos, etc. El segundo componente se refiere a las **universidades**, las cuales son tomadas en cuenta como un factor independiente de las redes formales debido a su impacto en la evolución del ecosistema a través de la investigación primaria y la educación generadora de recursos humanos calificados y posibles spin-offs. Mason y Brown (2014) destacan también el rol de las Universidades en la formación de capacidades creativas en la población para generar nuevas ideas y transformarlas en la creación y desarrollo de nuevas empresas.

Las **empresas**, en especial las de mayor tamaño, también juegan un rol destacado. Por un lado, pueden convertirse en *Organizaciones incubadoras* que sean promotoras de spin offs (Audretsch y Keilbach, 2007). Esto se da en un doble sentido, por un lado cumplen un rol importante en la *formación de capacidades entre sus empleados* además

¹ Este autor, además, es uno de los primeros en sostener la idea de que los ecosistemas deberían apuntar al crecimiento empresarial extraordinario y no sólo a las start-ups, inaugurando un debate que en algunos ámbitos de la política se conoce como scale-up vs. start-up.

de *ser atractoras de talento*. Estas empresas exigen importantes capacidades de gerenciamiento, de manejo de tecnología, por el fuerte componente tecnológico de su producción, por las actividades de i+d que realiza y por los volúmenes de producción que maneja. Y por otro, son fuente importante para el *desarrollo de nuevas oportunidades* comerciales para los negocios locales de la mano de sus demandas. Por último, juegan un rol importante en el apoyo de los start ups locales proveyendo recursos y espacios para que estos se consoliden y desarrollen. Según, Mason y Brown (2014), todos estos procesos son más efectivos si son encabezados por empresas locales más que por unidades de negocios de empresas multinacionales.

Otros de los actores vitales en un Ecosistema Emprendedor son los **actores financieros**. Mason y Brown destacan la importancia de contar con una masa crítica de inversores semilla y de start up para proveer financiamiento y conocimiento. Así, los inversores ángeles, los fondos de capital semilla y las aceleradoras de negocios y las recientes *company builders* son actores relevantes dentro de los ecosistemas. Todos estos actores son importantes en el inicio del desarrollo del ecosistema facilitando el acceso a los mercados, recursos y conocimientos, complementando los recursos locales. Por eso, es importante que estos actores tengan conexiones a nivel nacional e internacional que les permitan, además, acceder a fondos de venture capital externos que les permita invertir más allá de las primeras etapas y hacer crecer a las empresas.

Los **servicios de apoyo a los emprendedores**, son otros de los actores centrales dentro del ecosistema. Estos refieren al conjunto de profesionales y compañías que brindan servicio de soporte a las nuevas empresas en aquellas actividades que no son el core de las mismas. Adicionalmente, los mentores, protagonizan un rol clave en el apoyo a los emprendedores, transmitiendo sus conocimientos, experiencias y contactos.

Asimismo, cabe destacar al **gobierno en todos sus niveles**, como un actor necesario en el apoyo a la creación de empresas, no solo con políticas específicas relacionadas con la pequeña empresa y el emprendimiento, sino también en áreas relacionadas con la fiscalidad, la innovación, los servicios financieros, las telecomunicaciones, el transporte, los mercados laborales, la inmigración, el apoyo a la industria, la educación científica y tecnológica y la formación superior, la infraestructura y la salud y el bienestar.

Por último, entre los actores y factores clave dentro de los ecosistemas se encuentra la existencia de una masa crítica de **capital humano** y **fuerza de trabajo calificada**. Es decir, el pool de talentos locales con conocimientos y aptitudes como para crear o trabajar en nuevas empresas.

Aspectos clave en la evolución y funcionamiento de un Ecosistema Emprendedor

Sólo recientemente, comienzan a aparecer algunos trabajos que buscan identificar las particularidades del funcionamiento de los ecosistemas emprendedores. En esta línea se puede mencionar el trabajo de Napier y Hansen (2011) quienes realizan una primera evaluación de diferentes ecosistemas a nivel internacional. En su análisis, estos autores destacan tres aspectos relevantes que hacen al funcionamiento de los ecosistemas.

En primer lugar destacan la importancia de contar con una masa crítica de actores. En segundo lugar, señalan la necesidad de desarrollar una densa red de conexiones y colaboración entre los actores especializados del ecosistema, que viabilicen la realización de negocios y que apoyen el desarrollo de las firmas. En este contexto señalan la importancia del *aglutinamiento* como elemento crucial para fortalecer el ecosistema, facilitando la conexión entre firmas jóvenes y los recursos del ecosistema (servicios, clientes, mercados, talentos, etc.).

En este proceso, los *dealmakers* juegan un rol clave (Napier y Hansen, 2011). Según este autor, los *dealmakers* son individuos (ex-empresarios, emprendedores, profesionales o gerentes) que gracias a su experiencia laboral y profesional han desarrollado un importante acervo de contactos de alta calidad y que permiten llenar las brechas que se pueden encontrar en las relaciones al interior de los ecosistemas. Así, con su experiencia en los negocios, con las capacidades y contactos proveen conocimiento y facilitan la comunicación e interconexión entre los individuos y las organizaciones, facilitándoles el acceso a recursos (Mason y Brown, 2014). Cuanto mayor presencia de este tipo de individuos haya, mayor será el flujo de intercambios que se registren a lo largo de la red que compone el ecosistema. En palabras de Zoller (2010) son el “pegamento” que aglutina las relaciones al interior del ecosistema.

Por último, otros de los elementos importantes para garantizar el funcionamiento de un ecosistema es la existencia de *blockbuster entrepreneurs*. Estos son emprendedores o empresas destacadas, casos exitosos que hayan surgido del ecosistema y hayan alcanzado un importante sendero de crecimiento y que por ello actúen como “marca” del ecosistema. Éstos cumplen varias funciones dentro del ecosistema. La más clara es darle visibilidad externa y legitimidad interna (como modelo de rol) al tiempo que sirven como importantes atractores de talento desde fuera. Basta con sólo pensar en los nombres más destacados del Silicon Valley para entender su importancia. Según Isenberg (2011) estos *blockbuster entrepreneurs* no necesitan ser muchos sino que rige la “la ley de los pequeños números” ya que solo un pequeño número de éxitos puede impactar significativamente en el ecosistema. Sin embargo, el desafío es lograr aunque sea unos pocos.

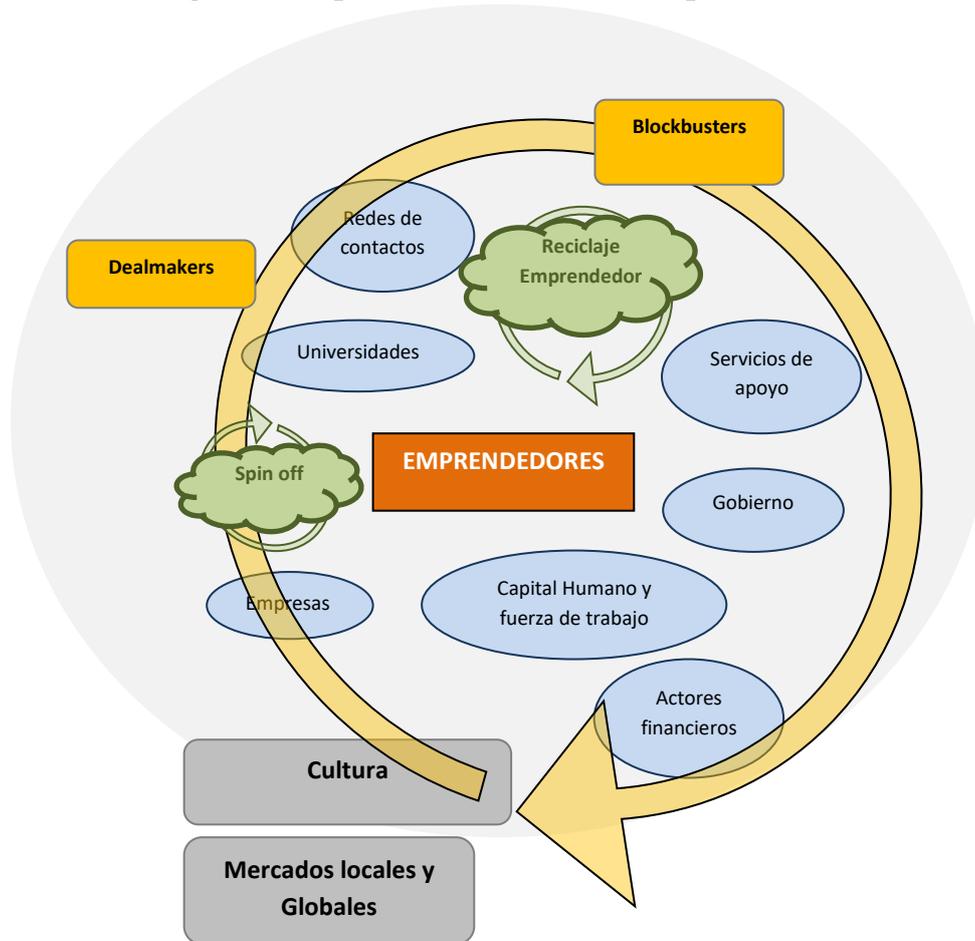
En América latina, el estudio “¿Emprendimientos dinámicos en América del Sur?: la clave es el (Eco)sistema”, aporta información contextual evidenciando entre los principales resultados que los emprendedores más dinámicos no son necesariamente los que han recibido apoyo de parte del ecosistema. Sin embargo, estos se diferencian por su trayectoria profesional, ya que han trabajado en alguna empresa, principalmente grande. Además, también se destacan por contar con referentes destacados en el mundo empresarial. Los principales desafíos comunes a los emprendedores de los tres países del estudio (Argentina, Brasil y Chile), son: a) la falta de capital para invertir, b) las dificultades para concretar ventas y c) la carencia de capital de trabajo. En el plano organizacional, la agenda de desafíos incluye las dificultades para: a) atraer recursos humanos calificados, b) encontrar socios con las capacidades necesarias, c) organizar la empresa y d) mantenerse actualizado a nivel tecnológico.

Más recientemente, Mason y Brown (2014) comienzan a llamar la atención sobre la naturaleza estática de esta literatura sobre ecosistemas. Según estos autores, las investigaciones hasta el momento sólo se limitaban a caracterizar que cada ecosistema surgía en condiciones muy particulares, destacando cuáles eran esos “activos territoriales” que hacían que en una ubicación pueda surgir un ecosistema y no en otros. Esta cuestión, sin embargo, queda bien planteada por estos autores aunque no profundizan mucho más en ella.

Un punto de particular relevancia sobre el que sí avanzan Mason y Brown (2014) es cómo evolucionan los ecosistemas. Dos son los principales vehículos por los cuales los ecosistemas crecen y evolucionan, y que son, además, signos de la vitalidad de los mismos. El primero de ellos es el denominado “entrepreneurial recycling” (Mason y Harrison, 2006). Se trata del proceso orgánico según el cual los emprendedores, luego de una primera experiencia empresarial exitosa, venden su empresa pero siguen comprometidos e involucrados con el ecosistema, sea como emprendedores o asumiendo nuevos roles tales como mentores, inversores, profesores o consultores. Son estos emprendedores los que asumen roles claves en el ecosistema como el dealmakers o blockbuster entrepreneurs. Como se decía previamente, se trataría del proceso orgánico, autoregulado, de evolución del ecosistema, donde las energías emprendedoras de sus componentes se van reciclando en nuevas empresas, organizaciones o instituciones que siguen aportando densidad y escala a la red que forma el ecosistema.

El otro vehículo a través del cual los ecosistemas van evolucionando es el grado de desarrollo de spin-offs, es decir, proyectos empresariales que nacen al calor de “organizaciones incubadoras” y que luego de sus primeras etapas, se despegan de ellas para pasar a ser actores del ecosistema como una nueva empresa. Algunos ejemplos típicos de organizaciones incubadoras que se encuentran en la literatura son los Laboratorios públicos de I+D y los equipos de investigación en las Universidades. Sin embargo, hay otros ámbitos incubadores que hoy están teniendo más éxito en esta función y esas son las empresas, en particular las empresas jóvenes más dinámicas (Mason y Brown, 2014). A diferencia del caso anterior donde el emprendedor es el que vuelve al ecosistema luego de vender su empresa, aquí el crecimiento del ecosistema se ve por la multiplicación de proyectos y empresas que derivan de otras empresas iniciales.

Figura 1. Esquema del Ecosistema Emprendedor



Fuente: Elaboración propia

En resumen, si bien los supuestos teóricos sobre los cuales se apoya el ecosistema emprendedor fueron desarrollados hace ya varios años en el marco de la literatura sobre sistemas de innovación, clusters y desarrollo regional, este concepto aparece hoy con mucha fuerza en los discursos y agendas de políticas de fomento al emprendimiento. Quizás por su novedad, y por haber surgido más en ámbitos no académicos, es que el ecosistema emprendedor no es todavía un objeto de estudio definido y es necesario mayor cantidad de investigaciones, en especial sobre su dinámica de surgimiento y evolución en el tiempo. En esa línea es donde este trabajo pretende hacer su contribución.

III. Metodología

En términos metodológicos el presente trabajo se basa en un abordaje que combina estrategias cuantitativas y cualitativas, con el objetivo de describir las principales características de algunos de los elementos que hacen al ecosistema emprendedor porteño.

En la exploración cualitativa se buscó dar cuenta de las características más destacadas de algunas de las principales instituciones del Ecosistema de CABA. Para ello se realizaron entrevistas semi-estructuradas en profundidad a los informantes clave de estas instituciones.

Las entrevistas a los informantes clave giraron en torno a dos ejes. En primera instancia, se les consultó sobre las características de la institución a la cual representan, abordando temas como: el surgimiento de la institución, la evolución en torno a la propuesta de valor que ofrecen, principales logros y resultados. Como segundo eje se les consultó sobre su propia visión respecto al ecosistema, en términos del diagnóstico que tenían al inicio sobre el ecosistema y de qué forma lo han visto evolucionar en los últimos años, en términos de hitos, actores claves y principales fortalezas y debilidades que los distinguen.

Se han consultado a representantes del Gobierno, Universidades, Inversores e instituciones de apoyo como aceleradoras y asociaciones civiles y actores importantes que brindan servicios a los emprendedores. A nivel del gobierno se entrevistó al coordinador técnico de Programa PACC/INCUBAR del Ministerio de Industria de la Nación y a funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Económico y la Dirección de Emprendimiento del Gobierno de CABA.

Como referentes de las Universidades se entrevistó a distintos representantes de las iniciativas presentes en la Universidad de Buenos Aires. También se mantuvieron reuniones con representantes de Universidades privadas como el Director del Centro de Emprendimiento del Instituto Tecnológico de Buenos Aires -ITBA- y el Director del Programa NAVES e IAE Business Angels Club. En materia de financiamiento se entrevistó al Director de Lyon Ventures, al Director de Fondo PYMAR y a la Directora de la Fundación Empresa Global (FEG) y Capital para Pymes S.A. Respecto a las instituciones que brindan apoyo a los emprendedores se entrevistó a la Directora de la Aceleradora NXTPLabs y a la Business Development Manager de la Aceleradora Wayra de Telefónica. También se consultó al fundador del estudio Tanoira Cassagne y al director de EMPREAR (Emprendedores Argentinos Asociación Civil).

La información fue completada con información obtenida de las páginas web de otras instituciones relevantes como Universidad Di Tella, Universidad de Barceló, el Instituto de Emprendimientos Científicos y Tecnológicos (IECyT), Quasar Ventures y las Incubadoras BAITEC e Incuba, ambas de la Dirección de Emprendimiento del GCBA.

En el caso particular de los emprendedores, se hizo una descripción de los mismos en base a una encuesta realizada en el marco de otro proyecto de investigación. Esta fue una encuesta realizada de manera virtual, administrada a través de e-mail. Debido a la inexistencia de directorios de emprendimientos, la identificación de los emprendedores se realizó a partir de listados de participantes en instituciones y programas de apoyo (incubadoras, programas de subsidios, de capital semilla, universidades, organizaciones no gubernamentales, etc.) de la ciudad. En total la muestra analizada incluye a 126 emprendedores de la ciudad de Buenos Aires. Si bien la encuesta realizada no tiene

representatividad estadística debido al sesgo y las limitaciones de información mencionadas, teniendo en cuenta el estado embrionario en el que se encuentra la investigación sobre el fenómeno emprendedor, los resultados que se muestran ayudan a tener un primer semblante de las características de los emprendimientos y su visión sobre el aporte del ecosistema.

IV. Resultados

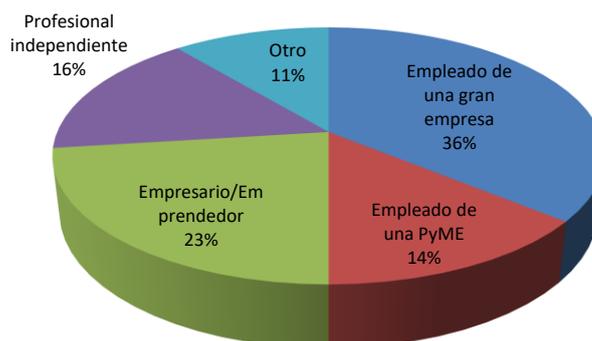
A continuación se describirán las características de los emprendedores porteños y de las instituciones que hacen parte del Ecosistema de CABA, dando cuenta de las características de las mismas y de la visión que tienen cada una de ellas respecto del Ecosistema.

Los emprendedores de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

De acuerdo a la muestra analizada, en su mayoría, los emprendedores de CABA suelen ser hombres (70%) de entre 31 y 35 años (31%). Una parte importante de ellos (51%) ha completado los estudios universitarios, e incluso un 18% realizó estudios de postgrado. Asimismo, poco más de un tercio de estos emprendedores ha participado de cursos y actividades de desarrollo de capacidades emprendedoras en la universidad, y cerca de 1 cada 5 tuvo estos espacios formativos en el ámbito de la educación secundaria.

En cuanto a su experiencia laboral previa, poco más de un tercio de los emprendedores han sido previamente empleados de grandes empresas y casi 1 de cada 4 cuenta con una experiencia emprendedora previa.

Gráfico 1. Experiencia laboral previa de los emprendedores.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

Las principales motivaciones que los llevaron a iniciar su propia empresa fueron la autorrealización (91%) y los deseos de independencia (82%). Respecto a las aspiraciones al crecimiento, poco más de la mitad señalaron que busca crear una empresa que “crezca sin apuros ni sobresaltos”. En efecto, 46% indicó que espera tener entre 5 y 19 ocupados

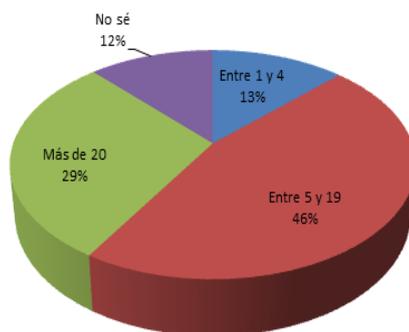
dentro de 5 años. En paralelo, es posible identificar a un grupo de emprendedores con alta aspiración al crecimiento que buscan crear una empresa que “crezca rápido y sin techo” (39%) y que espera tener más de 20 ocupados en 5 años (29%).

Gráfico 2. Aspiraciones al emprender



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Gráfico 3. Aspiraciones de crecimiento de empleo



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Uno de los motores motivacionales más importantes según la literatura es la presencia de modelos de rol inspiradores. Más aún, en el caso de los ecosistemas más virtuosos estos modelos de rol se traducen en lo que se denominó *blockbuster entrepreneurs* (Napier y Hansen, 2011). En el caso concreto de la ciudad de Buenos Aires, el 49% de los emprendedores señaló tener algún modelo de rol. Al respecto, en un contexto con una alta dispersión y dominado por figuras del exterior, los emprendedores de la ciudad tendieron a destacar a Andrés Freire, Santiago Bilinkis y Marcos Galperín como los principales modelos. Lo casual es que todos ellos fueron parte de la misma empresa (Officenet) la cual se podría considerar así como una *blockbuster* del ecosistema. Los

medios de comunicación han sido la principal fuente donde los empresarios han conocido a sus referentes (40,3%). También han sido importantes los eventos y espacios de sociabilización (32,3%) y en menor medida las familias (26%).

Respecto al perfil sectorial de estas nuevas empresas se destacan las TICs (24%), seguida por empresas del sector industrial (23%) y en tercer lugar empresas dedicadas a la actividad comercial (16%). El mayor predominio de las TICs puede estar relacionado con el sesgo de la muestra de emprendedores seleccionada, dado que la misma fue obtenida de una base de datos de emprendedores que han accedido a algún apoyo del gobierno, y éste último tiende a estar focalizado en el sector de tecnología.

Los emprendedores de CABA, crean sus empresas fundamentalmente con el objetivo de atender el mercado doméstico con una propuesta de valor diferenciada (49%) o con un producto o servicio innovador (41%). No obstante ello, es importante la proporción que crean sus empresas con una mirada hacia el mercado externo. De hecho el 37% de las empresas se originan para desarrollar un producto o servicio innovador para estos mercados, y un 16% lo hace a partir de la detección de una oportunidad en el mercado externo.

Gráfico 4. Origen de la oportunidad de negocio



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

A la hora de acceder a los recursos para emprender, los emprendedores suelen elegir fuentes de financiamiento propias. El 70% utiliza ahorros personales como principal fuente de financiación. También es común que los socios financien sus actividades postergando el pago sus salarios (46%) o reinvertiendo sus utilidades (34%).

Uno de cada tres ha utilizado fuentes de financiamiento público, sea de capital semilla u otros programas, y sólo una minoría (12%) ha recurrido a inversores privados o capital de riesgo para financiar sus operaciones.

En particular, entre quienes tuvieron contacto con inversores la mitad reconoce que fue a través de familiares y amigos que llegaron a ellos. También han sido importantes en establecer este vínculo las relaciones comerciales (51%) y en menor medida las incubadoras e instituciones de apoyo (37%). Así, desde la perspectiva del ecosistema se podría decir que aunque las redes de tipo social siguen predominando, el rol de las redes comerciales e institucionales a la hora de conectar emprendedores e inversores es también relevante lo que habla a las claras de un buen funcionamiento del Ecosistema. No obstante ello, debe recordarse que este funcionamiento se da en un conjunto acotado de participantes ya que la mayoría de los emprendedores no ha accedido todavía a inversores.

La encuesta realizada también permitió conocer algunas de las principales limitaciones que presentan los emprendedores. A nivel interno, los emprendedores han señalado como sus principales dificultades la atracción de recursos humanos calificados (54%), el encontrar los socios con las capacidades necesarias (51%), la necesidad de actualizarse tecnológicamente (36%), la organización de la empresa (28%) y la certificación de calidad (24%). Asimismo, los emprendedores también han declarado presentar dificultades relacionadas con el mercado, tales como la concreción de las ventas (69%), la elevada carga impositiva (55%), la falta de capital para invertir (50%), de capital de trabajo (38%) y la complejidad de los trámites para abrir/operar (40%).

A la hora de buscar apoyo del ecosistema para afrontar sus principales obstáculos, los emprendedores consultados han destacado el apoyo que recibieron tanto en la etapa del proyecto como de la puesta en marcha de los centros de emprendimientos (41% y 34%, respectivamente) de las incubadoras (24% en ambos casos) y de los concursos de planes de negocios (31% y 18%). En especial en la etapa de la idea proyecto, también destacan el apoyo recibido por las universidades (28%), y en la etapa de la puesta en marcha el aporte recibido por mentores (33%) y por las instituciones públicas (22%).

Tabla 1. Instituciones del Ecosistema de las cuales recibieron apoyo. Según etapa del proyecto

<i>Actores</i>	<i>- En la etapa idea proyecto-</i>	<i>- En la etapa empresa en marcha-</i>
Centro de emprendedores	41,3%	34,1%
Incubadoras	23,8%	23,8%
Aceleradoras	6,3%	11,1%
Universidades	27,8%	14,3%
Concursos de planes de negocios	31,0%	18,3%
Centros tecnológicos	7,9%	4,0%
Instituciones públicas	18,3%	22,2%
Asociaciones empresariales	4,0%	5,6%
Otras ONGs (Endeavor/Empretec/Enablis)	14,3%	12,7%
Otras instituciones	8,7%	7,1%
Subtotal Instituciones	59,5%	50,0%
Inversores	8,7%	13,5%
Mentores empresarios / ejecutivos de empresas	42,1%	33,3%
Profesores universitarios	23,0%	11,1%
Colegas empresarios	34,9%	27,0%
Proveedores/clientes	27,8%	25,4%
Círculo social (familiar / parientes, amigos)	47,6%	28,6%
Inversores ángel	7,1%	5,6%
No, ninguno, nos las arreglamos solos	17,5%	9,5%

En general, la contribución de los distintos actores del ecosistema se centró en enriquecer el modelo de negocios o la propuesta de valor (75%), elaborar un plan de negocios (67%) y hacer crecer la empresa (65%). También juegan un rol importante al momento de establecer vínculos, ya sea para desarrollar contactos con clientes (58%), con otras instituciones de apoyo (56%) o con empresarios jóvenes (56%) o para acceder a subsidios del gobierno (53%). En tanto, las áreas de menor contribución han sido el encontrar socios (26%), conseguir inversiones (30%) y acceder a inversiones (35%). En suma, las principales contribuciones del tejido de instituciones en la ciudad, según los emprendedores, han estado vinculadas a sus propios ámbitos de acción (mejorar el modelo de negocios, desarrollar un plan de negocio) y a conectar a los proyectos con otros actores del ecosistema. Sin embargo, la cuenta pendiente está en la vinculación de los proyectos con el eslabón del financiamiento, aspecto clave para que éstos puedan escalar y expandirse.

Tabla 2. Aporte de las instituciones

<i>Aporte del Ecosistema</i>	<i>% Empresarios</i>
Enriquecer el modelo de negocios / propuesta de valor	74,6%
Elaborar un plan de negocios	67,5%
Hacer crecer la empresa	65,1%
Madurar como empresario	62,7%
Desarrollar contactos con clientes	57,9%
Desarrollar contactos con otras instituciones de apoyo	56,3%
Establecer redes valiosas con empresarios jóvenes	55,6%
Acceder a subsidios del gobierno	53,2%
Acceder a premios de concursos emprendedores	50,8%
Elaborar una versión beta o prototipo de producto	46,8%
Ganar visibilidad a través de los medios	46,8%
Trabajar con mentores empresarios	46,0%
Desarrollar el equipo emprendedor	42,1%
Acceder a inversores	34,9%
Conseguir inversiones	29,4%
Encontrar socios	26,2%

Nota: respuesta de opción múltiple

Finalmente, más allá de la estructura institucional de apoyo, la vitalidad de los ecosistemas se juega en la existencia de espacios más informales de sociabilización y que también suelen ser una fuente de apoyo para los emprendedores. Los eventos y conferencias son los espacios más mencionados (84%), seguidos por las redes sociales (80%) y los blogs para emprendedores (55%). Solo el 39% ha señalado a los espacios de co-working como un ámbito de interacción. La contribución principal de todos estos espacios es el acceso a información (65%), mientras que su aporte en materia de acceso a contactos es igualmente importante (58%).

Instituciones de apoyo

La plataforma institucional que conforma el ecosistema es clave para que los emprendedores puedan sortear con éxito las dificultades que enfrentan para desarrollar y hacer crecer sus empresas. A continuación se describirán algunas de las características de las principales instituciones que conforman el ecosistema de CABA y la visión que los protagonistas tienen de ellas.

Uno de los actores que juegan un rol importante en el Ecosistema son las Universidades, tanto públicas como privadas. Éstas últimas, han sido las que llevaron el liderazgo por buen tiempo. Entre las primeras universidades ubicadas en la ciudad que comenzaron a trabajar en el tema, se destacan la Escuela de Negocios de la Universidad Austral (IAE), el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA), la Universidad de San Andrés y la

Universidad Torcuato Di Tella². El IAE, inicia a finales de la década del '80 su programa NAVES, un concurso de planes de negocios que en principio estaba orientado a sus estudiantes de MBA, y luego se fue ampliando hasta el 2000 cuando decide abrir sus puertas a proyectos a nivel nacional y países vecinos. Además del Centro de Emprendimiento y NAVES, el IAE cuenta con su propio Club de Ángeles, cuyas características se explicarán en la siguiente sección dedicada a los inversores.

EL ITBA, por su parte, crea su Centro de Emprendimiento durante la década de los '90s y – como en el caso del IAE – fue crecientemente ampliando su cartera de servicios hasta incluir en el presente su propio proceso de incubación³. También a mediados de los '90s, la Universidad Torcuato DI Tella crea su Centro de Centro de Entrepreneurship & Business Venturing, con una fuerte impronta en la investigación y la formación de grado y posgrado. Finalmente, en este lote de Universidades pioneras se encuentra la Universidad de San Andrés, quien a través de su Centro de Emprendedores viene trabajando no sólo en la formación de grado sino también a nivel de posgrado desde finales de la década de los 90s.

Luego, se fueron sumando nuevos actores dentro de las Universidades privadas entre las que cabe señalar a la UADE, el CEMA, la UCA, la Universidad Barceló y más recientemente, la UMET. Todos ellos cuentan con Centros de Emprendimientos, concursos de planes de negocios y diferentes ofertas de formación tanto de grado como de postgrado. En este último caso, resulta interesante la propuesta pedagógica de la recientemente creada Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo (UMET) la cual incluyo en todas sus carreras la obligatoriedad de cursar 8 materias relacionadas con la temática del emprendimiento. Por otro lado, dentro de la Universidad Barceló se encuentra la incubadora Incubando Salud, uno de los pocos espacios que existe para incubación de proyectos vinculados con la medicina y la salud, incluso a nivel nacional.

La Universidad de Buenos Aires, la principal Universidad de la ciudad y también del país, se ha incorporado tardíamente a esta actividad y todavía no cuenta con una oferta consolidada para sus estudiantes. Si bien se han realizado intentos de coordinar las actividades que sobre la temática se desarrollan al interior de la Universidad (como el Programa UBA Emprende) todavía predominan las iniciativas individuales y descentralizadas en cada Facultad. Incluso, una recorrida por las iniciativas más destacadas muestra importantes diferencias entre ellas. Una de las experiencias pioneras es la de la incubadora Incubacen, creada en 2003, en el ámbito de la Facultad de

² Si bien la Universidad Austral y la Universidad de San Andrés están geográficamente localizadas fuera de los límites de la ciudad de Buenos Aires, se los incluyo por su importancia como miembros pioneros de la estructura de apoyo al emprendimiento en la ciudad y su vinculación con otros actores locales.

³ Esta iniciativa brinda espacio físico y acceso a recursos de la institución y a redes para sus proyectos, durante un periodo de entre 3 a 5 meses. Este proceso de incubación es a pequeña escala, no pudiendo incubar más de 2 o 3 proyecto por cohorte.

Ciencias Exactas y Naturales⁴. Se trata de un programa de incubación pero que tiene muy poca vinculación e inserción dentro de las materias de las diferentes carreras que se dictan en la Facultad. En palabras de su directora, *“existen importantes dificultades para articular las actividades con los intereses de la Facultad. La falta del espíritu empresarial y la visión más científica y pro estado, explica la falta de apoyo de la Facultad hacia la incubadora”*

Del otro lado, en la Facultad de Ingeniería, un grupo de ex-estudiantes, todos ellos jóvenes emprendedores, deciden en 2011 crear EmprendING: un espacio gratuito y abierto a toda la comunidad orientado – según uno de sus fundadores - *“a transmitir los conceptos que creemos pueden ser útiles para un emprendedor y la pasión por emprender”*⁵. Se trata de un espacio abierto que cuenta con el apoyo de la Facultad pero que no está enraizado en la misma. Según se pudo saber a través de las entrevistas, son pocas las articulaciones que tiene este espacio al interior de la Facultad y así queda como una iniciativa aislada.

Finalmente, otros dos espacios a destacar dentro de la UBA son el Centro de emprendedores GEN XXI, dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y la cátedra de Desarrollo Emprendedor de la Facultad de Agronomía, que también cuenta con una incubadora de empresas (Incubagro TEC).

Hablando sobre las Universidades como actores relevantes el Ecosistema, todos los entrevistados coinciden en resaltar los avances que se han dado en los últimos años. Sin embargo reconocen que es necesario seguir trabajando para que se dé una verdadera integración de la cultura emprendedora en las carreras. Asimismo, algunos entrevistados destacan que a pesar de estos avances en la educación de grado y posgrado, todavía subsisten importantes déficits en la formación emprendedora a nivel de la educación primaria y secundaria. Uno de los entrevistados sostiene que es necesario *“modificar toda la currícula desde la primaria. Es necesario enseñar softskills para los jóvenes e incluir contenidos de robótica (por poner un ejemplo). Si eso se comienza en etapas más avanzadas de la educación es más difícil implantar la cultura emprendedora”*.

Una de las principales limitaciones a esta expansión de la educación emprendedora, aún en las universidades donde se ha avanzado un mayor trecho, tiene que ver con la cultura estas organizaciones. Si bien se desarrollan cursos, a nivel institucional no considera el tema del emprendimiento en las políticas de las facultades o universidades y en otras aunque se ha incluido, hace falta mayor esfuerzo de apropiación y aplicación, tal como dice uno de los entrevistados de una de las universidades pioneras en el tema *“si bien la universidad ha declarado políticamente al emprendimiento como prioridad, no hay un derrame hacia la universidad de manera práctica. Los docentes aún no están preparados para trabajar en las materias”*.

⁴ Desde su creación, 292 proyectos han pasado por Incubacen, 95 empresas han sido incubadas y se han generado 10 nuevas empresas.

⁵ Actualmente son 40 colaboradores involucrados en EmprendING que su última edición contó con más de 600 inscriptos.

Es por ello que la penetración y cobertura de estas iniciativas al interior de sus propias instituciones todavía es un aspecto a mejorar. Mucho más en el caso de la UBA, cuya población estudiantil es la más grande del país y donde todavía el tema del emprendimiento está en ciernes, a excepción de EmprendING pero que tiene un perfil más orientado hacia fuera de la Universidad que hacia dentro.

En relación a la formación y entrenamiento en temas vinculados al emprendimiento, todos los actores consultados reconocen que hoy existe una amplia oferta, tanto desde las universidades y sus centros de emprendimiento como desde otras instituciones. Sin embargo, parecería que *“todos hacen lo mismo”* y que empieza a verse cierta competencia entre ofertas ya que algunas son gratuitas (o apoyadas por el gobierno) y otras son rentadas, quedando estas últimas en desventaja. Por otra parte, los fundadores de EmprendING, también reconocen la existencia de una variedad de ofertas, pero ven en todas ellas una fuerte impronta de contenido teórico-académico. Su factor diferenciador fue proponer cursos más vivenciales, basados en la experiencia, a través del contacto de alumnos con emprendedores e instituciones.

La imagen hasta acá en relación a las universidades dentro del ecosistema deja claro que existe en la ciudad una importante masa crítica de iniciativas, cada una con sus propias metodologías y sus propias estrategias de abordar la formación emprendedora. Sin embargo, la articulación entre los actores de este nodo es limitada y usualmente si se da, solo es entre un número reducido de participantes. Este aspecto es claramente una fuerte debilidad del ecosistema. Incluso en los casos que existen vinculaciones, las mismas son muy débiles y se circunscriben al intercambio de información o sino directamente a la vinculación (referencia) de emprendedores. La existencia de proyectos conjuntos, que den impulso y escala a los esfuerzos individuales que se vienen haciendo es casi nula.

En el caso de las incubadoras de empresas vinculadas con las universidades se presentan además, ciertas problemáticas particulares. En el caso de una de las universidades privadas renombradas, su Director menciona que *“una de las principales limitaciones que tiene el proceso de incubación es que por estar en el marco de la universidad no existe la posibilidad de tomar equity a cambio de inversiones”*. La Directora de una de las incubadoras dentro de la universidad pública, completa esta idea afirmando la necesidad de *“implementar reglamentos que les permita operar con autonomía. La posibilidad de manejar fondos para solventar los gastos es uno de los principales problemas... Esto los obliga a generar convenios con otras instituciones o depender de la voluntad de los profesionales que trabajan con ellos”*. Contar con una estrategia de generación de ingresos clara y con autonomía en las decisiones más operativas parecería ser pre-requisitos para impulsar el desarrollo de estos actores dentro del Ecosistema⁶.

Siguiendo con la descripción de las incubadoras de la ciudad, no pueden dejarse de lado las dos incubadoras dependientes del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. INCUBA

⁶ A nivel nacional se está implementando un programa de fortalecimiento de incubadoras dentro del PACC de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (INCUBAR), cuyos resultados se espera puedan contribuir al escalamiento de las operaciones de estos actores.

y BAITEC. La primera de ellas vinculada al Centro Metropolitano de Diseño y especializada en proyectos basados en diseño, creatividad e innovación⁷ y la segunda orientada hacia emprendimientos caracterizados por el uso intensivo de la tecnología y/o la innovación. Con todo, uno de los entrevistados manifiesta su visión de que las incubadoras perdieron fortaleza como actor relevante. Además, sostiene que hace falta generar el contacto con otras incubadoras, pues actualmente es casi inexistente. No hay una red que les permitan compartir recursos e información, a pesar de los esfuerzos que desde diferentes ámbitos se ha realizado. Además, no se conoce las diferentes alternativas para canalizar los proyectos que llegan y que podrían ser incubados por otros de acuerdo a la temática.

Entre las instituciones del ecosistema con mayor tradición se encuentra la asociación civil EMPREAR⁷ creada en el marco del ITBA a finales de la década del 90 y que con el tiempo fue incorporando nuevas funciones hasta que ahora, fuera del ámbito del ITBA, ofrece una amplia variedad de servicios entre los que se destacan la aceleración y el Club de inversores. Otro caso a resaltar, es el Instituto de Emprendimientos Científicos y Tecnológicos (IECyT), el cual fue creado en el año 2003 y ofrece programas para emprendedores y foros de financiamiento. A su vez cuenta con una red de inversores ángeles⁸. Finalmente, no debe dejar de mencionarse a la Fundación Endeavor, uno de los pioneros en la construcción del ecosistema emprendedor que con el tiempo y la maduración de las instituciones fue cediendo su rol de liderazgo en el ecosistema y orientando sus actividades en las etapas de expansión y consolidación de proyectos de alta orientación al crecimiento.

Otro actor relevante para entender la evolución del tejido institucional de apoyo a los emprendedores de la ciudad es precisamente, el Gobierno local cuyo rol, excede los mencionados programas de incubación. En efecto, desde el año 2005 el Gobierno de la Ciudad – a través de la Subsecretaría de Desarrollo Económico – jugó un papel protagónico en la construcción del ecosistema. Un programa que merece ser destacado en este sentido fue Buenos Aires Emprende (BAE). A través de este programa no sólo se otorgaba capital semilla a los emprendedores que vinieran apoyados por alguna institución del ecosistema, sino que como retribución a ese rol de acompañamiento, las instituciones recibían un fee por los servicios prestados. La existencia de este incentivo motivó que muchos de los centros de emprendimiento e instituciones mencionados previamente fueran intermediarios de este programa y lograran así consolidar sus operaciones y sobrevivir hasta este momento⁹.

⁷Tipo de proyectos que incuban: Moda (textil, marroquinería, calzado, accesorios, otros); Diseño Industrial (diseño de mobiliario, decoración, juguetes, otros); Diseño Gráfico (Branding, publicidad, marketing, packaging, otros); Industrias Culturales/Creativas (producción editorial, audiovisual, radio, otros).

⁸En dichos foros se postularon más de 70 empresas, participando 25 expositores extranjeros y 85 locales.

⁹Durante su ejecución el BAE tendió a estabilizarse en un promedio cercano a los 60 proyectos aceptados por año correspondientes a poco más de 100 emprendedores anuales. En los 4 años del programa se desembolsó un total de U\$S 2,4 millones (Kantis et.al, 2012).

El año pasado, el Gobierno de la ciudad decide cambiar su estrategia de apoyo a la inversión en emprendimientos. En lugar de colocar montos pequeños en muchos emprendedores, se pasa a un esquema de mayores montos en menos proyectos. Así nace el programa **Aceleradora BA Emprende**. El apoyo consiste en brindar un ANR a aceleradoras y/o incubadoras seleccionadas con quienes conforman un Programa de inversión conjunta, compuesto en un 50% de los aportes del Gobierno y un 50% de los aportes de la aceleradora¹⁰. Complementa este apoyo, un programa más masivo de formación y entrenamiento (virtual y presencial) denominado Academia BA que se instrumenta también a través de instituciones seleccionadas (principalmente universidades) del ecosistema¹¹. Actualmente ofrece 4 cursos, que están orientados a que las personas puedan desarrollar habilidades y adquirir herramientas que le permitirán potenciar sus proyectos y/o emprendimientos¹².

Así llegamos a los actores más nuevos dentro del paisaje del ecosistema porteño: las aceleradoras y company builders. Al respecto existen varios modelos de aceleradoras en la ciudad. Wayra, es una de ellas, parte del Grupo Telefónica. Apoya a empresas de base tecnológica que tengan un producto terminado, que se encuentren en la fase de desarrollo comercial y que tengan potencial para desarrollar negocios con el Grupo Telefónica. Esta aceleradora, acompaña a las empresas en el proceso de expansión comercial, razón por la cual el principal criterio de elegibilidad es el potencial de escalabilidad tanto a nivel regional como global. Además, ofrece financiamiento en dos etapas. Inicialmente, cuando ingresan a la etapa de aceleración reciben un monto de US\$ 25.000 y tras los primeros 4 meses de aceleración, si la empresa alcanza ciertos parámetros (buen desempeño, tracción, etc.) recibe otro desembolso por US\$ 50.000. A cambio de ello Wayra tiene entre el 7 y el 10% de *equity* de las empresas apoyadas.

Otra de las aceleradoras presentes en la ciudad es **NXTP Lab**. Creada por un grupo de emprendedores jóvenes, NXTP Lab enfoca sus esfuerzos en apoyar proyectos del sector de Negocios Digitales¹³. Los proyectos que ingresan a la aceleradora deben al menos estar en la etapa de producto mínimo viable (MVP), aunque aún no hayan pasado por la validación del mercado. En los proyectos seleccionados se invierten US\$ 25.000 quedándose con un paquete accionario de entre 2% y 10%. El aporte de capital se hace de una sola vez y no tiene definido criterios de elegibilidad. El periodo de aceleración es

¹⁰ En su primera edición se seleccionaron las siguientes aceleradoras: Wayra, NXTP Labs, Quasar Ventures, Incutex.

¹¹ Este programa tiene también su antecedente directo en el programa Desarrollo Emprendedor que se venía ejecutando previamente, en paralelo al BAE.

¹² Los cursos son: Crecimiento profesional, “*para quienes les interesa liderar un cambio en su vida laboral y/o personal*”; Ideación, “*para quienes quieren dar sus primeros pasos en el mundo emprendedor pero aún no tienen desarrollada una idea para la implementación de un proyecto*”; Puesta en marcha, “*va a aquellas personas que ya tienen una idea desarrollada y trabajada o un proyecto en marcha y están dando sus primeros pasos como emprendedores*”; y finalmente, Expansión, “*para aquellas personas que tienen un proyecto en marcha que ya es autosustentable y necesitan expandirlo, lanzar una nueva línea o llegar a nuevos nichos de mercado*”

¹³ Internet, Software as a Service, E Commerce, Mobile, Agrobusiness Technology, Big Data, Internet of Things, Gaming y Social Media

de 4 meses y ofrecen: Mentoring, Coaching, Training, Servicios especializados y Espacio físico. Antes del inicio del proceso de aceleración, se realiza un *mentor day*. Este es un espacio en el cual mentores y empresas aceleradas se eligen entre sí, haciendo NXTP Lab el último match. En la actualidad, en su portafolio cuenta con un total de 150 compañías aceleradas, el 70% de las cuales levantaron una segunda ronda de capital¹⁴. Además, NXTP Lab cuenta con un fondo de inversiones que será analizado en la sección siguiente.

Finalmente está, Quasar Venture la company builder fundada en el año 2013 por Andrés Freire y Santiago Bilinkis, enfocada en tecnología e internet que realiza inversiones en emprendedores de “alto impacto”. Por su aporte toman un porcentaje de equity mayor que las aceleradoras (45%) y se dedican no sólo a proveer el financiamiento sino también a crear y gerenciar la empresa junto con los emprendedores, aportando recursos de su equipo interno. A la fecha llevan creadas 4 compañías. Su meta es construir entre 2 y 3 empresas por año, para lo cual en 2015, tienen presupuestado invertir US\$600.000.

A diferencia de los otros entrevistados, quienes están vinculados a las aceleradoras tienen en general una visión más positiva del ecosistema. Según la entrevistada de una de las aceleradoras, dice: *“Al existir un gran dealflow se está abriendo espacio para que se puedan crear nuevas aceleradoras de diferentes perfiles que puedan aportar desde el conocimiento especializado. En este sentido, ven a la aceleración como una casa sin techo, en medio de una ciudad con un espacio común. Con la posibilidad de construir muchos pisos hacia arriba. El espacio común para interactuar y crecer lo crean todos los actores, el gobierno, las instituciones privadas”*.

Asimismo, es importante señalar que en un entorno más limitado, las principales aceleradoras de la ciudad sí se encuentran conectadas. No sólo entre ellas, sino también con otras instituciones que les hacen llegar deal flow, principalmente universidades tales como Naves (IAE), EmprendING y el Gobierno de la Ciudad, así como con la Fundación Endeavor, proveedora de servicios especializados.

Sin embargo, desde una visión más pragmática, uno de los entrevistados señala que *“la aceleración no es un negocio si no hay un fondo por detrás que lo soporte. En otras palabras, las aceleradoras que logren sobrevivir serán aquellas capaces de crear un fondo fuerte que lo respalde”*. Al respecto, los mismos gerentes de las aceleradoras mencionan que existen debilidades en el eslabón siguiente de la aceleración es la falta de inversores grandes que hagan la segunda ronda de inversión y el follow on. Según los entrevistados hoy en Argentina, no hay fondos, ni motivaciones de parte de los inversores para invertir en empresas porque no tienen garantías “legales-fiscales”. En la siguiente sección describiremos y analizaremos el eslabón de financiamiento en la ciudad de Buenos Aires.

¹⁴ Equivalente a 63 millones de dólares.

Actores del Financiamiento

La oferta actual de inversores privados en la ciudad de Buenos Aires incluye inversores individuales, clubes de inversores ángel y algunos fondos de inversión. Según estimaciones del director de un Fondo y uno de los actores más destacados dentro del eslabón del financiamiento, en la ciudad de Buenos Aires existirían entre 100 y 150 inversores. La mayoría de ellos son inversores ángeles es decir, individuos que invierten en las primeras etapas de las empresas, una vez que el producto está probado. Son muy pocos los fondos que invierten en etapas posteriores de expansión, donde los valores son mucho más importantes.

En las etapas iniciales, además de inversores privados individuales, encontramos a los clubes de ángeles. Entre los más destacados en la ciudad se pueden mencionar al Club de Ángeles del IAE (Universidad Austral) y Angels Club de EMPREAR. Las inversiones en estos clubes van desde los 50.000 dólares a 500.000 dólares y cada vez es más frecuente que se trate de inversiones sindicalizadas, es decir, grupos de ángeles liderados por un inversor líder que deciden invertir conjuntamente en un emprendimiento. En general estos inversores se orientan hacia sectores de tecnología, principalmente IT y en menor medida a tecnologías emergentes (bio, nano y medioambiente).

Del lado de los fondos, se destaca el Fondo Pymar/Ax Ventures que con un monto total de 22 millones de dólares ha sido uno de los más activos. Se trata de un fondo con aportes de capitales españoles, organismos internacionales (CAF, FOMIN/BID) e inversores locales. Las inversiones de este Fondo son por valores superiores a los 500.000 dólares y en algunos casos de éxito, donde financiaron Series A, invirtieron entre 1 y 4 millones de pesos. El Fondo ha financiado una veintena de proyectos, pero en los últimos dos años sólo 3.

Otro fondo que estuvo activo en la ciudad hasta los últimos años fue el Fondo ILEX de la Fundación Empresa Global y Capital para Pymes SA. Se trataba de un Fondo de unos 5 millones de dólares, con aportes de entre 200.000 dólares y 1 millón. En total el Fondo invirtió en 6 proyectos, dos de los cuales fracasaron mientras que el resto sigue en funcionamiento.

Completan el paisaje de los actores del financiamiento algunas iniciativas más recientes como el Fondo MELI de los fundadores de Mercado Libre, Nazca Ventures (una iniciativa también en ex emprendedores con presencia en Argentina, Colombia y Chile), Lyon Ventures y 54 Ventures. EN general, estos nuevos actores también tienen un fuerte sesgo hacia el sector de IT.

Según respuestas de un abogado especializado en inversiones en emprendimientos el cual es un ejemplo de lo que la literatura llama *dealmaker* por su intervención en varios ámbitos institucionales (universidades, inversores, asociaciones de emprendedores, gobierno) hoy es el principal problema es que la oferta de financiamiento es casi inexistente para montos superiores a los U\$500.000, precisamente cuando la empresa ya tiene un producto o servicio colocado en el mercado y necesita dinero para la

expansión (lo que la literatura llama inversiones Serie A). *“Mientras que en el pasado se financiaban entre 6 y 7 Series A por año, en 2014 sólo se financiaron 2”*, comentó el abogado.

De esta forma lo que se ve es que en los primeros eslabones de financiamiento de los proyectos, existiría alguna oferta de la mano de inversores ángeles o capital semilla por parte de aceleradoras y el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Sin embargo, cuando las empresas van creciendo y las necesidades de financiamiento incrementándose, la oferta se va achicando.

Por su parte, quien coordina uno de los clubes Ángeles de la ciudad, completa la idea. *“No hay fondos y esto es un problema no sólo para el ecosistema sino para la aparición de ángeles... hasta que no cerremos esa brecha vamos a seguir teniendo el mismo problema”*.

En este contexto, las estimaciones del Abogado especializado indican que el tamaño del mercado de inversión sería de unos 40-50 millones de dólares anuales, un valor muy por debajo de lo que el Ecosistema puede generar. Consultados por las razones de esta situación, varios entrevistados de este eslabón coincidieron en señalar al deterioro de las condiciones macroeconómicas, las políticas implementadas de controles cambiarios y el marco regulatorio e impositivo como las principales limitantes a la inversión en nuevas empresas. En particular, coincidieron en la existencia de obstáculos que hacen al trato fiscal de los inversores y sus actividades.

El problema que genera esta falta de capital para etapas de crecimiento y expansión es que los proyectos promisorios que logran pasar los primeros años en el mercado y establecerse terminan luego financiándose en el exterior. Sin embargo, *“los inversores extranjeros se encuentran hoy reticentes a invertir en Argentina por las condiciones macroeconómicas, por lo cual aconsejan a los emprendedores instalar sus empresas afuera y desde ahí ser invertidos”*, comentó uno de los entrevistados. La cara oculta de este proceso es que Argentina está perdiendo sus empresas más promisorias justamente por no tener oferta que financie esas dos etapas. Y este fenómeno está siendo cada vez más frecuente. Como ejemplo de esta situación, un consultor especializado menciona el caso de Emiliano Kargieman, uno de los fundadores de Core Securities (una empresa que podría ser catalogada como blockbuster) y que le costó encontrar financiamiento en Argentina para su nuevo emprendimiento Satelogic. *“Si a la frutilla del postre – refiriéndose a Kargieman – le cuesta en Argentina conseguir fondeo, qué queda para el resto”*.

Quien gerencia otro de los Fondos más renombrados de la ciudad, completa el panorama al enfatizar que no existe otra oferta de inversores a quien derivar proyectos. En sus palabras, *“cuando me encuentro con un proyecto que vale la pena y no se ajusta a los perfiles de inversión del fondo, me doy vuelta y no sé a quién referenciar”*.

La contracara de este fenómeno es que las aceleradoras se ven de alguna manera obligadas a integrarse hacia adelante, atendiendo necesidades insatisfechas de etapas

posteriores a la aceleración. Básicamente, levantan un fondo de venture capital para apoyar a las empresas una vez aceleradas y que no consiguen fondeo. Uno de estos casos es NXTP Labs. Esta aceleradora constituyó en 2011 un fondo de 2.5 millones de dólares para poder dar financiamiento a los proyectos una vez finalizada la aceleración. El fondo fue creciendo llegando a constituirse con un monto 30 millones de dólares¹⁵. En la actualidad se encuentran en un proceso de levantamiento de capital para hacer crecer el fondo a un total de 60 millones de dólares y hasta el momento ha invertido en 11 empresas.

Otro de los aspectos deficitarios que surgió en varias de las entrevistas se relaciona con la necesidad de contar con un mayor número de gestores profesionales de los fondos. Asimismo, los entrevistados apuntaron sobre la poca cultura de inversión y la necesidad de formación de los inversores para invertir en start ups. Según uno de los entrevistados, dice que, *“No hay una cultura inversora en Argentina ni en América Latina. Fíjate en el colegio, te enseñan a gastar y no a invertir o ahorrar”*.

Por su parte desde otro de los clubes Ángeles de la ciudad enfatizan la necesidad de un recambio generacional en los inversores y la continua formación y entrenamiento de ellos. Así es que se comenzaron a ver incitativas conjuntas entre los Clubes para traer especialistas de otros ecosistemas destacados (principalmente Silicon Valley) para transferir experiencias y conocimiento para el desarrollo de la industria.

Finalmente, en cuanto al tema del flujo de proyectos algunos entrevistados como la gerente uno de los Fondos indicaron que *“los proyectos son disimiles, es decir, unos muy bien preparados y otros no tanto. Sin embargo, el problema no es la demanda. Hay deal flow de proyectos que te pueden gustar como no. El problema está en la oferta”*. Desde uno de los Club de Ángeles coinciden con esta mirada, aclarando que ellos no tienen grandes problemas de deal flow. En general los proyectos les llegan a ellos desde instituciones tales como Wayra (con quienes trabajan en conjunto) así como de su concurso NAVES.

Algo más crítica es la postura del consultor especializado *“Ni las empresas están listas para ser invertidas ni los inversores tienen suficientes recursos para invertir”*. Sobre esto también concuerda, uno de los gerentes de un Fondo reconocido de la ciudad, al mencionar que *“Hay muchos proyectos y emprendedores. Lo que es más difícil encontrar son empresas en el estadio de “Investment Ready”. En general, los que pasan por Endeavor no cuentan con esa carencia”*, aclara al final.

Para finalizar algunos entrevistados apuntaron a la existencia de jugadores que no están hoy dentro del Ecosistema y que son parte esencial del eslabón del financiamiento en cualquier otro Ecosistema del mundo. Tanto la Gerente de uno de los Fondos como el consultor especializado apuntaron a los Bancos y a la Bolsa de Comercio. En el primer caso, se señaló la poca vinculación de los Bancos con los emprendedores y el

¹⁵Con aportes de instituciones nacionales e internacionales como FOMIN, CORFO, GCBA y otros capitales públicos.

Ecosistema. La misma Gerente del Fondo comentó *“nunca recibí ningún proyecto de los bancos y eso que me he acercado personalmente a comentarles lo que estábamos haciendo. Sin embargo, nunca recibimos derivaciones de ellos”*. En cuanto al rol de la Bolsa de Comercio y el mercado de Capitales, ella señala que *“no están preparados culturalmente para el riesgo que suponen estas inversiones”*. Otro de los entrevistados en cambio, al hablar de la Bolsa de Comercio enfatiza la necesidad de diseñar nuevos instrumentos que canalicen fondos para las empresas tecnológicas. Hoy *“no existen mecanismos para que los argentinos inviertan en sus propias tecnologías”* aclaró al momento que destacó las iniciativas de los Fondos de Innovación Tecnológica (FIT) que por distintas razones todavía no han podido ser instrumentadas.

En suma, el análisis del eslabón del financiamiento muestra que existe hoy un importante segmento del ciclo de financiamiento que está ausente: la inversión en la etapa de crecimiento y expansión. Pero tampoco la financiación de etapas previas está resuelta. La masa crítica de actores es todavía muy limitada y en gran parte con un sesgo sectorial hacia las industrias de IT. Contribuyen a esta situación aspectos más generales como lo son las condiciones macroeconómicas, la legislación y el tratamiento impositivo, pero también aspectos vinculados con la existencia de actores faltantes, un mayor flujo de proyectos de calidad y en condiciones de ser invertidos y una mayor formación/cultura inversora por parte de los inversores.

V. Comentarios Finales

A lo largo de este trabajo se intentó analizar las características del Ecosistema Emprendedor de la Ciudad de Buenos Aires desde una primera mirada exploratoria sobre sus actores, sus relaciones y su visión sobre el mismo.

El resultado de esta exploración combina el reconocimiento de un número de avances y desarrollos junto con un número importante de limitaciones y “cuentas pendientes”.

Entre los avances más destacados, se puede mencionar la densificación del entramado de instituciones de apoyo al emprendimiento que se vino dando en la ciudad en los últimos 5 a 10 años. Así, diferentes “capas geológicas” de instituciones y actores se encuentran hoy trabajando en el Ecosistema. Esta sumatoria de instituciones es tanto más importante entre aquellas que se dedican a la formación de emprendedores y algo menor en cuanto a los que dan apoyo técnico y servicios de incubación.

Esta imagen coincide en alguna medida con la que dejan las encuestas a los emprendedores, donde se ve que los Centros de emprendedores junto con las Universidades son los actores más mencionados en cuanto a la estructura de apoyo. Sin embargo, la contribución de estas instituciones tiende a concentrarse en el apoyo a la realización del plan de negocios o al mejoramiento del modelo de negocios, y al establecer vínculos con instituciones similares. Poco han sido valoradas en su contribución a la generación de contactos con inversores.

En este proceso de densificación del entramado institucional, donde no sólo emergen nuevas sino que se conservan las existentes, mucho tuvo que ver el apoyo que desde el Gobierno de la Ciudad se vino haciendo al Ecosistema desde mediados de la década pasada. Hoy ese apoyo ha tomado una nueva dirección estratégica, apuntando hacia una mayor selectividad y el apoyo a nuevos actores. Entre ellas se destacan las aceleradoras, los espacios de co-work y las company builders.

Pero no todas son buenas noticias. Aún en este espacio donde se observa una mayor cantidad de instituciones, las entrevistas con los distintos actores pusieron de relieve que en efecto existe muy poca articulación entre estos actores y que cuando existe, ésta se da para casos/proyectos puntuales o sólo para derivarse emprendedores o intercambiar información básica. En un pasado se habían organizado desde el Gobierno de la Ciudad un conjunto de reuniones entre los distintos actores del ecosistema que dieron origen a documentos de política que expresaban acuerdos en torno a grandes temas estratégicos del apoyo a los emprendimientos de la ciudad. Revitalizar este tipo de espacios formales - o incluso plantear instancias más informales - de diálogo, encuentro y concertación entre los distintos actores institucionales es una posible ruta para promover el estrechamiento de los vínculos entre ellas. Avanzar hacia una mayor especialización de las instituciones de esta etapa inicial del apoyo al emprendimiento, discutiendo metodologías comunes y consensuando definiciones clave es otra de las cuestiones a trabajar en la agenda. Las experiencias de la Red Emprender y la Red de Apoyo al Futuro Empresario de Uruguay pueden ser experiencias aleccionadoras de tales acciones.

Sin dudas, la vitalidad del Ecosistema porteño, tal como dice la literatura proviene de sus emprendedores. Así a lo largo de este trabajo hemos podido caracterizarlos e identificar versiones locales de lo que la literatura llama blockbuster entrepreneurs. Asimismo, se han podido identificar varios canales por los cuales el reciclaje emprendedor del que hablaban Mason y Brown (2014) se fue materializando en la ciudad. Hoy se ven ex-emprendedores volcándose hacia la creación de incubadoras, como mentores, difusores de modelos de rol y hasta inversores. Ciertamente, se trata de un proceso de retroalimentación positiva que se viene observando. Sin embargo, todavía este fenómeno está muy sesgado hacia las empresas de IT y no se ha podido identificar ejemplos que con tanta vigorosidad se den en otras actividades económicas.

Finalmente, el “eslabón más débil”: el financiamiento. Las encuestas nos mostraron que sólo una minoría de los emprendedores logro acceder a fondos para sus proyectos a través de los distintos actores del ecosistema. En los casos en donde sí se accedió a inversores, éstos provenían de relaciones familiares o personales de los emprendedores forjadas en sus experiencias laborales previas. No se trató, en general, del resultado de una acción deliberada de las instituciones, sino del funcionamiento “espontáneo” de las redes de contacto.

Las entrevistas, por su parte, revelaron coincidencias importantes entre los actores que se encuentran en este eslabón acerca de las propias limitaciones de la oferta de financiamiento del Ecosistema de la ciudad. En materia de capital semilla, lo que existe es en gran medida recursos del programa del Gobierno de la Ciudad y algunos inversores individuales, junto con un par de iniciativas de redes de ángeles. En este sentido, la cantidad de fondos disponibles para invertir en estas primeras etapas de capital semilla y etapa temprana, resulta insuficiente para la masa de emprendedores que se está generando dentro del Ecosistema. Por eso, no resulta extraño que ya en las primeras etapas haya emprendedores golondrinas que van hacia otros Ecosistemas vecinos (principalmente Santiago de Chile o Montevideo) en búsqueda de nuevas inversiones semilla y para etapas tempranas.

Además, los entrevistados coincidieron en que en general, existen sólo unos muy pocos Fondos para etapas de crecimiento y expansión. De hecho, la falta de financiamiento para la etapa de crecimiento y expansión ha sido destacada como el principal problema de este eslabón y que genera dos efectos diferentes. Por un lado las aceleradoras deben integrarse “hacia adelante” buscando financiar con Fondos propios a sus proyectos más promisorios y por otro los emprendedores “emigran” a otras latitudes.

Junto con estos problemas de la oferta, las entrevistas permitieron destacar otros aspectos que hacen al subdesarrollo de la oferta de financiamiento. Algunos de ellos se relacionan con aspectos macroeconómicos, con regulaciones y con el trato fiscal a los inversores. Sin embargo, existen otros de naturaleza más (eco)sistémica y refieren a la ausencia de actores clave (como el mercado de capitales, gerentes profesionales de fondos y los bancos) así como a la ausencia de vínculos entre distintos actores con el financiamiento y una cultura de inversión por parte de los inversores.

Así, habiendo pasado ya casi 10 años del crecimiento del Ecosistema Emprendedor de la ciudad de Buenos Aires, el mismo muestra claros signos de vitalidad provenientes de sus emprendedores y del surgimiento de nuevas oportunidades que se combinan con interrogantes acerca de la capacidad del entorno institucional de atender estas demandas con servicios de calidad y en especial, de poder financiar a estos proyectos para evitar que los mismos “vuelen” a otros Ecosistemas.

VI. Bibliografía

- Acs, Z. J., y Armington, C. (2004). The impact of geographic differences in human capital on service firm formation rates. *Journal of Urban Economics*, 56(2), 244-278.
- Audretsch, D. B., & Thurik, A. R. (2001). What's new about the new economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies. *Industrial and corporate change*, 10(1), 267-315.
- Audretsch, D. B., Keilbach, M. C., y Lehmann, E. E. (2006). *Entrepreneurship and economic growth*. Oxford University Press.
- Audretsch, D y Keilbach, M. (2007). The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship and Economic Growth. *Journal of Management Studies*, vol. 44(7): 1242-1254.
- Audretsch, D. B., Bönte, W., y Keilbach, M. (2008). Entrepreneurship capital and its impact on knowledge diffusion and economic performance. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 687-698.
- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14.
- Isenberg, D (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park: MA
- Feld, B. (2012). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. John Wiley & Sons.
- Jack, S. L., & Anderson, A. R. (2002). The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of business Venturing*, 17(5), 467-487.
- Kantis, H., Gonzalo, M. y Álvarez, P. (2014). ¿Emprendedores «Ambiciosos» en Argentina, Chile y Brasil?: el papel del aprendizaje y del ecosistema en la creación de nuevas empresas dinámicas. En H. Kantis (coord.) *¿Emprendimientos Dinámicos en América del Sur?: la clave es el (Eco)sistema*.
- Malecki, E. J. (1997). *Technology and economic development: the dynamics of local, regional, and national change*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Mason, C., y Brown, R. (2014). Entrepreneurial Ecosystems and Growth-Oriented Entrepreneurship. Final Report to OECD, Paris.
- Mazzarol, T. (2014). Growing and sustaining entrepreneurial ecosystems: What they are and the role of government policy, White Paper WP01-2014, Small Enterprise Association of Australia and New Zealand (SEAANZ), www.seaanz.org

Moore, J. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. May.

Napier, G and Hansen, C (2011). Ecosystems for Young Scaleable Firms, FORA Group

Naudé, W. (2008). Entrepreneurship in economic development (No. 2008/20). Research Paper, UNU-WIDER, United Nations University (UNU).

Naudé, W. (2010). Entrepreneurship, developing countries, and development economics: new approaches and insights. *Small Business Economics*, 34(1), 1-12.

Neck, H M, Meyer, G D, Cohen, B and Corbett, A C (2004). An entrepreneurial system view of new venture creation. *Journal of Small Business Management*, 42:190-208.

OCDE (2013). Entrepreneurial Ecosystems and growth oriented entrepreneurship. Summary Report of an international workshop organized by the OECD and the Netherlands Ministry of Economic Affairs.

Roberts, E. B., & Eesley, C. E. (2009). Entrepreneurial impact: The role of MIT.

Spilling O (1996). Regional variation of new firm formation: the Norwegian case. *Entrepreneurship and Regional Development*, 8: 217-243.

Van de Ven, H. (1993). The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business venturing*, 8(3), 211-230.

Vogel, P. (2013). The Employment Outlook for Youth: Building Entrepreneurship Ecosystems as a Way Forward. In *Conference Proceedings of the G20 Youth Forum*.

Actores entrevistados:

- Co-fundador EmprendING (AgustinD Marco)
- Co-fundador Estudios TanoiraCassagne (Manuel Tanoira)
- Director Centro de Emprendimiento del Instituto Tecnológico de Buenos Aires -ITBA- (Juan Manuel Menazzi)
- Director de Emprendedores Argentinos Asociación Civil -EMPREAR- (Daniel Míguez)
- Coordinador técnico PACC/INCUBAR (Ministerio de Industria) (Sebastián Nader)
- Director del Programa NAVES e IAE Business Angels (Juan Martín Rodríguez)
- Subsecretaria adjunta de investigación científica y tecnológica de Facultad de Ciencias Exactas de la Universidad de Buenos Aires (FACEN-UBA) a cargo de la Incubadora de la facultad (INCUBACEN) (Gabriel Turpia)
- Business Development Manager de la Aceleradora Wayra (Karen Mirkin)
- Directora Aceleradora NXTPLabs (Marta Cruz)
- Directora FEG y Capital para Pymes (Alicia Caballero)
- Director de Fondo PYMAR (Lisandro Brill)
- Director Lyon Ventures (Alejandro Zunda)