

EMPRENDIMIENTOS DIGITALES

UNA EXPERIENCIA DE
ACOMPañAMIENTO EN
CIUDADES ARGENTINAS



CIPPEC[®]



EMPRENDIMIENTOS DIGITALES

UNA EXPERIENCIA DE
ACOMPañAMIENTO EN
CIUDADES ARGENTINAS

CIPPEC

Sergio Kaufman | Presidente
Julia Pomares | Directora ejecutiva

Programa de Ciudades

Gabriel Lanfranchi | Director
Alejandro Sáez Reale | Coordinador
Melina Nacke | Coordinadora
Fernando Bercovich | Coordinador
Pía Barreda | Analista
Clara Popeo | Analista
Valentina Simone | Analista
Luisa Duggan | Consultora
Santiago Soubie | Consultor

José Barbero | Investigador principal
Luis Castiella | Investigador asociado
Juan Ignacio Duarte | Investigador asociado
Ana Carolina Herrero | Investigadora asociada
Javier Madariaga | Investigador asociado



**Trabajaron en
esta publicación**

Redacción

Alejandro Sáez Reale
Clara Popeo

Luciano Strucchi, Diego Deleersnyder y Facundo Juárez Ritterband participaron como consultores en la elaboración del diagnóstico de ecosistemas emprendedores y en el armado y difusión del Premio Emprendedor Digital 2019. Luciano Strucchi participó también en el diseño de instancias de acompañamiento para emprendedores. Estas actividades se realizaron bajo la coordinación de Javier Madariaga entre febrero 2017 y mayo 2019. A partir de junio de 2019 pasaron a ser coordinadas por Alejandro Sáez Reale.

Edición

Fernando Bercovich

Diseño

Lucía Sulpis



*Las publicaciones de
CIPPEC son gratuitas y se
pueden descargar en*



cippec.org

*Para uso online agradece-
mos usar el hipervínculo al
documento original en la
web de CIPPEC.*

*El presente documento se
realizó en el marco del
proyecto "Desarrollo de la
Economía Colaborativa en
ciudades como instrumen-
to para promover la
inclusión social, el empre-
ndimiento y la innovación"
implementado por CIPPEC
en conjunto con el BID LAB
y el Ministerio de Producción
y Trabajo de la Nación. Las
organizaciones patrocini-
adoras no se responsabili-
zan por la exactitud de los
datos incluidos en este
trabajo*

Resumen ejecutivo

Pag 04

Prólogos

Pag 05

Introducción

Pag 07

Diagnósticos de ecosistemas emprendedores

Pag 10

El ecosistema emprendedor



DEL ÁREA METROPOLITANA
DE CÓRDOBA

Pag 12



DEL ÁREA METROPOLITANA
DE MENDOZA

Pag 15



DEL ÁREA METROPOLITANA
DE RESISTENCIA

Pag 18



DE LA CIUDAD DE PUERTO MADRYN

Pag 21



DE GRAN CATAMARCA

Pag 24

Reflexiones acerca de los diagnósticos

Pag 28

Jornadas de ideación colaborativa

Pag 30

Acompañamiento a emprendedores

Premio Emprendedor Digital 2019

Pag 40

Incubación local

Pag 51

Incutex - Área Metropolitana de Córdoba

Pag 53

Agilmentor - Área Metropolitana de Mendoza

Pag 58

**Talleres
presenciales**
para
emprendedores
de base digital

Pag 63

**Consultorios
emprendedores**

Pag 69

**Programa
NAVES**

Pag 73

Financiamiento
para
emprendimientos

Pag 79

Reflexiones finales

Pag 81

Sobre los autores

Pag 84

Acerca de CIPPEC

Pag 85

Resumen ejecutivo

Las características de los ecosistemas emprendedores, y en particular de los emprendimientos de base digital, dependen de un amplio conjunto de componentes y variables. Esta complejidad aumenta especialmente al referirnos a ecosistemas de diferentes regiones de nuestro país, ya que cada lugar tiene componentes, procesos, actores y tamaños diversos. Esta heterogeneidad entre las ciudades sugiere que a la hora de diseñar políticas públicas resultará necesario conocer dichas diferencias y tomarlas en consideración, de modo tal que las intervenciones impulsadas funcionen de mejor modo y sea posible realizar un monitoreo y aprendizaje sobre los procesos desarrollados.

Frente a esta situación, surgen una serie de preguntas: ¿cómo están conformados los ecosistemas de las diferentes ciudades del proyecto?, ¿cuál es el nivel de penetración de la economía digital en estos lugares?, ¿cuáles son las dificultades a las que se enfrentan los emprendedores digitales a la hora de comenzar sus proyectos?, ¿qué tipo de instancias de acompañamiento hacen falta para dar apoyo e impulso a emprendedores de base digital?, ¿cómo funcionan las herramientas en contextos diferentes?

Para echar luz sobre estos cuestionamientos, se realizó un diagnóstico sobre emprendimientos de base digital y organizaciones de apoyo emprendedor en cinco ciudades del país: Mendoza, Córdoba, Resistencia, Gran Catamarca y Puerto Madryn. Los resultados del dicho diagnóstico permitieron conocer la realidad de cada aglomerado urbano para luego tenerlo en cuenta al diseñar intervenciones. Entre los hallazgos podemos mencionar que el nivel de penetración de la economía colaborativa en estas ciudades era bajo o muy bajo, y que los principales obstáculos para el desarrollo de la economía colaborativa eran falta de conocimiento y confianza por parte de los consumidores. Además, observamos que las demandas de capacitación tendían a coincidir en ciudades con ecosistemas similares.

Una vez hecho el diagnóstico, se realizó un concurso y una selección de emprendedores que fueron acompañados con instancias formativas, teniendo en cuenta lo relevado en el mismo. Las instancias de acompañamiento fueron amplias y diversas y buscaron formar tanto emprendimientos en estadios iniciales como aquellos más avanzados.

A partir dicho proceso y considerando los testimonios de los actores involucrados, fue posible identificar características de los ecosistemas emprendedores y herramientas que tienen impacto relevante en el desarrollo de los emprendedores locales.

Se pretende que la experiencia de acompañamiento desarrollada en este documento se configure como un primer estudio de caso sobre emprendimientos y economía colaborativa en ciudades del interior del país. Se busca, además, que sirva tanto a actores del ecosistema emprendedor como a decisores de políticas públicas a la hora de diseñar intervenciones orientadas a impulsar el desarrollo de este tipo de iniciativas.

Prólogo

Emprendedorismo digital en ciudades, una oportunidad de desarrollo sostenible

Gabriel Lanfranchi

Director del Programa de
Ciudades de CIPPEC



La digitalización es un fenómeno único de esta era. Su ininterrumpido avance ha conllevado a profundas transformaciones tanto en lo social como en lo económico, pero, por sobre todo, ha cambiado para siempre la forma en la que los individuos y las sociedades se relacionan entre sí e interactúan con sus instituciones.

Este fenómeno es, al mismo tiempo, sinónimo de una gran oportunidad. Hoy en día, las herramientas digitales permiten a los emprendedores compartir sus soluciones y productos a un número incontable de personas de manera inmediata y con una simpleza nunca antes vista. Ello ha posibilitado que cualquier individuo, sin importar su capital, sea capaz emprender con tan solo un clic de distancia. En Argentina, donde se estima que el 75% de las familias más vulnerables ya cuentan con un teléfono inteligente, el potencial transformador que estas herramientas pueden tener es incommensurable.

Por otra parte, el impacto de estos emprendimientos sobre las ciudades es diverso. No obstante, aquellos casos de mayor éxito nos han demostrado que estos pueden llegar a cambiar la forma en que usamos y conocemos a las ciudades. La actual transformación no se ha limitado solo a la oferta y el flujo de bienes y servicios, sino que también ha influido en cuestiones novedosas, tales como la forma en que nos movemos, habitamos y consumimos.

Sin embargo, la gran pregunta que resta responder es saber quiénes se benefician y quiénes se perjudican con estas innovaciones, y si las propuestas apuntan a lograr un desarrollo más inclusivo y sustentable de nuestras comunidades.

El desafío del Programa de Ciudades de CIPPEC, junto al del BID LAB, es el de llevar estas inquietudes a cinco grandes aglomerados argentinos con el objeto de desarrollar el ecosistema emprendedor local de base digital y, a través de este y la Economía de Plataformas, poder contribuir a la transformación de la sociedad a una más equitativa y sostenible.

Como resultado del trabajo realizado, se presenta a continuación el diagnóstico exploratorio de los actores que hemos identificado en los cinco aglomerados (uno por cada región de nuestro país) en base a un proceso de selección competitivo, y al acompañamiento de unos 58 emprendimientos digitales -también seleccionados de manera competitiva- en sus etapas de pre-incubación, incubación o aceleración, de acuerdo a la madurez de cada iniciativa.

Esperamos con este aporte contribuir al mejor conocimiento del tipo de oportunidades que nos ofrece la tecnología disponible para la transformación positiva de nuestras ciudades y las comunidades que la componen. Asimismo, confiamos que las lecciones aprendidas puedan cruzar las fronteras de nuestro país e inspirar a otros emprendedores y sus respectivos gobiernos, de manera que el desarrollo integral de las ciudades tenga un lugar de creciente importancia en la agenda de políticas públicas de la región.

Impulso a emprendedores digitales como clave para la competitividad local

Alejandro Sáez Reale

Coordinador del Programa de
Ciudades de CIPPEC

Clara Popeo

Analista del Programa de
Ciudades de CIPPEC



La competitividad de las ciudades depende en gran medida de cuán competitivas son las organizaciones, tanto públicas como privadas, que las componen. En este sentido, la irrupción de tecnologías digitales aflora como un desafío respecto de cómo se adaptan estas organizaciones al cambio de paradigma, que al mismo tiempo puede significar una oportunidad de progreso federal, colaborativa y sostenible.

Federal, ya que un ecosistema emprendedor robusto da lugar a una enorme oportunidad de desarrollo en ciudades intermedias y pequeñas de Argentina. La heterogeneidad geográfica, cultural y social surge como desafío ya que las políticas públicas deben tener en cuenta estos aspectos, pero a la vez podría dar lugar a un modelo de desarrollo más descentralizado. Creemos que es necesario darle visibilidad a los emprendedores de ciudades más pequeñas ya que favorecería su acceso a las oportunidades de formación, eventos, contactos y financiamiento, entre otros, que en la mayoría de los casos ocurren en los aglomerados más grandes.

Colaborativa, ya que los actores presentes en las ciudades son diversos, y en mayor o menor grado, todos y cada uno de estos actores son necesarios –y no suficientes– para garantizar un desarrollo económico y social justo.

Y sostenible, ya que en gran medida la competitividad y sostenibilidad de las ciudades está dada en función de cómo las ciudades afrontan tensiones crónicas o agudas, como son el cambio climático, la desigualdad, la falta de empleo, o el acceso a bienes y servicios básicos.

Además, en la medida que se puedan impulsar proyectos piloto –y el que presentamos a continuación es un buen ejemplo– con instancias que permiten realizar acciones a un bajo costo relativo y tener información de su impacto rápidamente, capitalizar aprendizajes y luego realizar los ajustes necesarios para impulsar proyectos más ambiciosos y mejor diseñados, dicha sostenibilidad también será reflejada en términos económicos.

El presente proyecto permitió generar experiencias piloto que ofrecieron resultados y aprendizajes rápidos sobre el acompañamiento a emprendedores de base digital que, a futuro, pueden servir para entender cómo diseñar políticas públicas de alcance nacional que tengan en cuenta contextos locales.

Introducción

Las actividades descritas en el presente informe forman parte del proyecto “Desarrollo de la economía colaborativa en ciudades como instrumento para promover la inclusión social, el emprendimiento y la innovación” llevado adelante por el Programa de Ciudades de CIPPEC en conjunto con el BID LAB y el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación.

El proyecto inició en febrero de 2017 y se extenderá hasta 2021 y tiene como objetivo principal vincular la economía colaborativa y de plataformas ¹ con el desarrollo integral de las ciudades argentinas. ² El desarrollo integral es abordado por el Programa de Ciudades desde cuatro ejes: hábitat, cambio climático, gobernanza metropolitana y digitalización.

Las líneas principales de intervención del proyecto buscan:

- A.** Realizar un análisis de los retos que tienen las ciudades e identificar soluciones que puedan ser abordadas desde la Economía Colaborativa.
- B.** Apoyar a emprendedores locales para la aceleración de plataformas de Economía Colaborativa
- C.** Generar información, estudios y métricas clave
- D.** Apoyar a gobiernos municipales y entidades públicas y privadas en el desarrollo de marcos regulatorios y políticas públicas encaminadas a la definición y promoción de la Economía Colaborativa.

Se espera que el modelo de intervención propuesto y los aprendizajes generados por el mismo, sean replicables a otras ciudades del país y de la región.

La economía de plataformas engloba una gran variedad de actividades económicas y sociales. Se trata de modelos de intermediación a través de plataformas digitales que no brindan el servicio subyacente, sino que se limitan a garantizar las condiciones o el escenario adecuado para que interactúen oferta y demanda. Uno de los principales aportes que ofrecen es su enorme potencial para reducir costos de coordinación y transacción, a la vez que reducen la asimetría informativa entre los distintos individuos involucrados en dicha transacción (Madariaga, J., Buenadicha, C., Molina, E. y Ernst, C. (2019). ³ ⁴

El presente informe desarrollará en primer lugar las percepciones obtenidas de los diagnósticos a los ecosistemas emprendedores que permitieron diseñar las estrategias de acompañamiento a emprendedores de base digital. Luego, se describirá el proceso de selección de los ganadores, los beneficios otorgados y los principales resultados observados hasta la fecha.



- ¹ Si bien existen diferencias entre los conceptos, a lo largo del presente informe se utilizará “economía colaborativa” y “economía de plataformas” de forma indistinta.
- ² Para más información sobre Desarrollo Integral de Ciudades consultar Lanfranchi, G. (Septiembre de 2017). Hacia el desarrollo integral de ciudades. Documento de Políticas Públicas/Análisis N°190. Buenos Aires: CIPPEC
- ³ Madariaga, J., Buenadicha, C., Molina, E. y Ernst, C. (2019). Economía de plataformas y empleo ¿Cómo es trabajar para una app en Argentina?, CIPPEC-BID - OIT. Buenos Aires, 2019. [VER MANUAL](#)
- ⁴ Para mayor información sobre economía colaborativa y de plataformas consultar el manual Ciudad digital: Claves para entender la Economía Colaborativa y de plataformas en ciudades. Programa de Ciudades de CIPPEC (2018). Buenos Aires: CIPPEC. [VER LIBRO](#)

2017

Durante el primer año, 2017, las actividades se enfocaron en la concientización y articulación con actores locales. Para esto, se realizaron foros en las cinco regiones del país -Centro, Cuyo, Patagonia, NOA y NEA- donde participaron representantes del sector público, privado, la academia y la sociedad civil. En dichos encuentros, a partir de la metodología de aprendizaje entre pares, se trabajó durante dos días con los líderes locales en temáticas de desarrollo integral de ciudades y economía de plataformas o colaborativa.



Una vez seleccionados los aglomerados, se desarrolló un diagnóstico del ecosistema emprendedor de cada uno, que permitió identificar a los actores más relevantes y comprender las necesidades y percepciones de los emprendedores de base digital. A partir de los resultados obtenidos, se elaboró una estrategia de acompañamiento para los emprendedores de las cinco áreas metropolitanas.

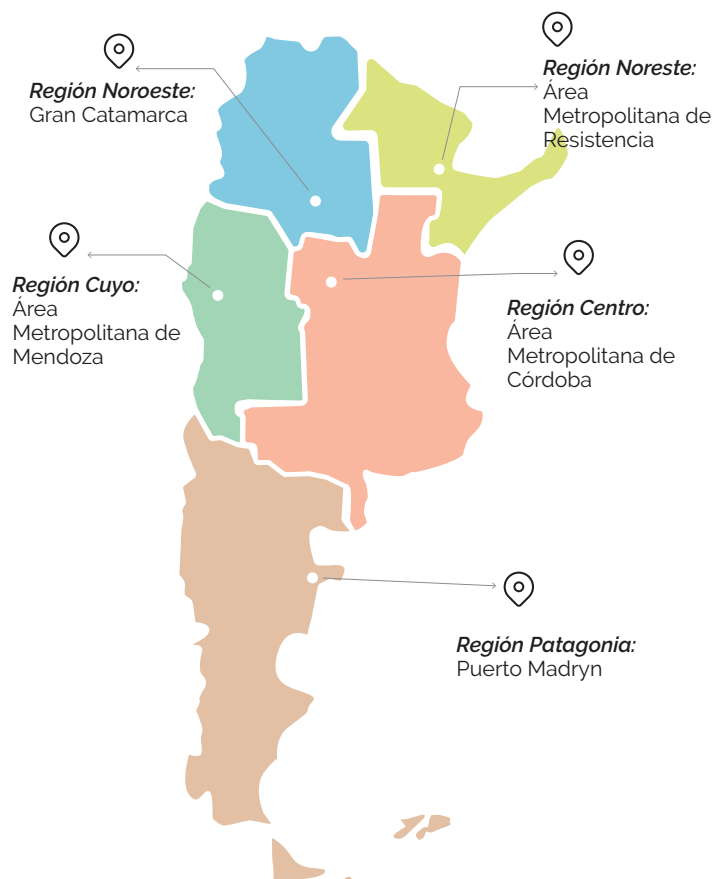
2019

En 2019, a través del Premio Emprendedor Digital, se seleccionaron los emprendedores de plataformas que fueron acompañados a lo largo del año.

2018

En 2018, a través de un concurso abierto, se convocó a los aglomerados urbanos argentinos de más de 100.000 habitantes, excluyendo al área metropolitana de Buenos Aires, para ser pilotos del proyecto. Las postulaciones al concurso podían pertenecer a una ciudad o a un conjunto de ciudades de la misma área metropolitana así como provenir del sector público local o provincial. Para la evaluación se valoró positivamente que las postulaciones agruparan varias ciudades y que presentaran la mayor cantidad posible de apoyos mediante cartas de intención de representantes de la sociedad civil y del ecosistema emprendedor local (aceleradoras, clubes de emprendedores, universidades y otros actores vinculados al emprendedorismo local). El comité de selección estuvo formado por miembros del BID LAB, de la Secretaría de Emprendedores y PyMes del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, y del Programa de Ciudades de CIPPEC.

RESULTARON GANADORES LOS SIGUIENTES AGLOMERADOS POR CADA REGIÓN DEL PAÍS:





Conocé otras publicaciones sobre economía colaborativa y de plataformas



Transporte Urbano en la Era de la Economía Colaborativa

Ciudades Colaborativas



Ciudad Digital

Claves para entender la Economía Colaborativa y de Plataformas en las ciudades



Economía de plataformas y empleo

Cómo es trabajar para una App en Argentina

Diagnósticos de ecosistemas emprendedores

La presente sección recoge algunos hallazgos del diagnóstico sobre economía colaborativa y emprendedores realizado en las áreas de Puerto Madryn, Gran Catamarca y las áreas metropolitanas de Mendoza, Resistencia y Córdoba en el año 2018.

El proyecto busca sensibilizar y articular actores relevantes del ecosistema emprendedor en cada aglomerado urbano, ⁵ con el objetivo de facilitar la penetración de iniciativas de economía de plataformas o reforzar las existentes. Para ello, el diagnóstico relevó las percepciones de los protagonistas de cada ecosistema sobre temas vinculados al emprendedorismo y a la economía colaborativa o de plataformas. Los resultados permitieron caracterizar los ecosistemas emprendedores locales, sus desafíos y demandas, para posteriormente delinear e implementar cursos de acción.

METODOLOGÍA

Se realizaron **entrevistas en profundidad** de manera presencial, con el objetivo de conocer a los emprendedores y a las organizaciones vinculadas al emprendedorismo de cada aglomerado, incluyendo universidades, organizaciones del sector público, privado y de la sociedad civil. También se realizó una **encuesta online** a los mismos actores para complementar la información. Considerando las especificidades y diferencias existentes entre ambos públicos, se analizaron por separado las respuestas de cada grupo.

MUESTRA

Para la identificación de actores de cada ecosistema emprendedor, se recurrió en primera instancia a las fichas de postulación al concurso de ciudades piloto del proyecto, donde los representantes de cada ciudad o aglomerado incluían emprendimientos destacados en la región, incubadoras en funcionamiento y otras organizaciones o programas relevantes.

Luego, se identificaron los actores relevantes de cada aglomerado presentes en los informes realizados por la Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación y en documentos públicos provinciales y locales. También se realizó un relevamiento de medios de comunicación y sitios web de programas y organizaciones de apoyo emprendedor de las regiones y áreas metropolitanas comprendidas en el proyecto. Por último, se tomó contacto con las contrapartes locales con las que CIPPEC está llevando adelante la implementación del proyecto en cada aglomerado, para incorporar otras organizaciones que no hubieran sido identificadas previamente.



5

Por ecosistema emprendedor nos referimos al conjunto de actores y organizaciones vinculados al desarrollo emprendedor. Comprende tanto a los emprendedores como a las áreas del sector público municipal, provincial y nacional, al sector privado incluyendo incubadoras, aceleradoras e inversores, a representantes de la academia, de organizaciones de la sociedad civil, a organismos multilaterales y de desarrollo, entre otros.

De esta forma, para cada aglomerado se conformó un mapa de actores relevantes a partir del cual se realizó el diagnóstico exploratorio. Cabe destacar que la cantidad de actores que fueron entrevistados varía en función del tamaño del ecosistema emprendedor de cada aglomerado y que se trata de una aproximación no representativa de la totalidad del ecosistema.

Los mapas de actores quedaron compuestos de la siguiente manera:

En el **Área Metropolitana de Córdoba** el mapeo de actores incluyó un total de 97 actores entre los que se contaron organismos públicos, instituciones académicas, asociaciones civiles, incubadoras y espacios de coworking. De estos, 27 emprendedores y 28 referentes de organizaciones de apoyo emprendedor participaron de las entrevistas y las encuestas.

En el **Área Metropolitana de Mendoza** el mapeo sumó un total de 53 actores donde se incluyeron agencias de desarrollo, incubadoras, instituciones académicas y referentes de empresas. Fueron incluidos en la muestra 29 emprendedores y 26 referentes de organizaciones de apoyo emprendedor.

En el **Área Metropolitana de Resistencia** la cantidad de actores identificados sumó 56. Se incluyeron en la muestra 11 emprendedores y 6 referentes de organizaciones.

En **Puerto Madryn** se relevó un total de 33 actores y participaron del relevamiento 10 emprendedores y 13 organizaciones.

En **Catamarca** de un total de 30 actores identificados, fueron incluidos en el relevamiento 9 emprendedores y 13 representantes de organizaciones fueron parte de la muestra.

En la siguiente sección se presentan los resultados de las cuatro preguntas que consideramos más pertinentes del diagnóstico de cara al diseño del proceso de acompañamiento para emprendedores durante 2019. Tres preguntas fueron tanto para emprendedores como para referentes del ecosistema, orientadas a comprender mejor la presencia y potencialidad de la economía colaborativa en sus aglomerados. La cuarta pregunta fue específica para emprendedores, con el objetivo de entender de manera más acabada cuáles eran sus necesidades de capacitación para emprender y fortalecer sus emprendimientos en curso.

1. ¿Cómo calificarías el nivel de penetración de soluciones de la economía colaborativa en la ciudad?

2. ¿En qué rubros o sectores crees que existen las mayores oportunidades para este tipo de desarrollos?

3. ¿Cuál o cuáles son los principales obstáculos para un mayor desarrollo de la economía colaborativa en su ciudad?

4. ¿Qué tipo de servicio de apoyo o capacitación precisarías en esta instancia de tu emprendimiento?

Los resultados de esta última pregunta fueron de considerable ayuda para diseñar y definir acciones que fueran costo-efectivas y de alto impacto. También resultó útil para definir qué temas y contenidos debían estar presentes en las diferentes instancias y espacios de formación y acompañamiento a emprendedores, que se describen en la sección Premio Emprendedor Digital 2019 del presente informe.

El ecosistema emprendedor del Área Metropolitana de Córdoba



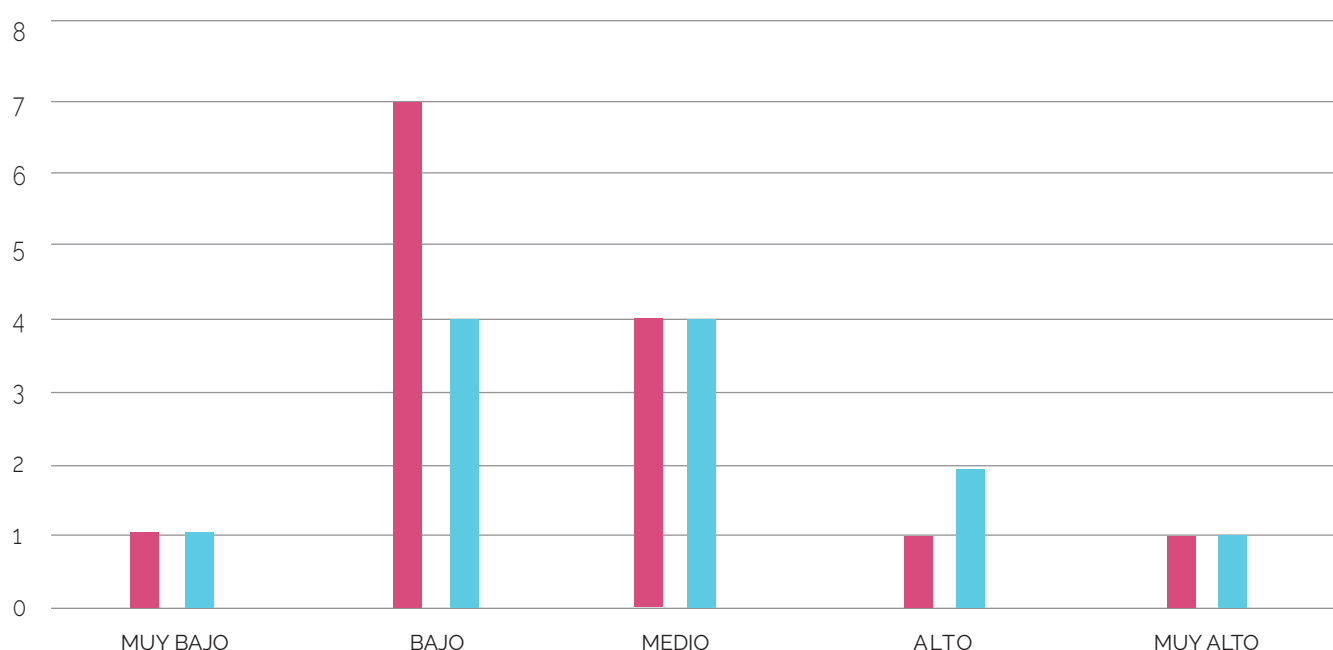
Economía Colaborativa y de Plataformas

En primer lugar se presentarán los resultados a la pregunta “¿Cómo calificarías el nivel de penetración de soluciones de la economía colaborativa en la ciudad?”.

Tanto para los emprendedores como para los referentes de organizaciones que formaron parte de las encuestas y entrevistas, el nivel de penetración de soluciones de economía colaborativa y de plataforma es en general bajo. La mayoría de las respuestas se ubicaron entre las opciones bajo y medio.

Figura 1
Frecuencia de respuestas sobre nivel de penetración de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Córdoba

EMPRENDEDORES
ORGANIZACIONES DE APOYO EMPRENDEDOR



Fuente: elaboración propia

Figura 2

Frecuencia de respuestas de emprendedores sobre sectores con mayor potencial para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Córdoba.



Figura 3.

Frecuencia de respuestas de referentes de organizaciones sobre sectores con mayor potencial para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Córdoba.

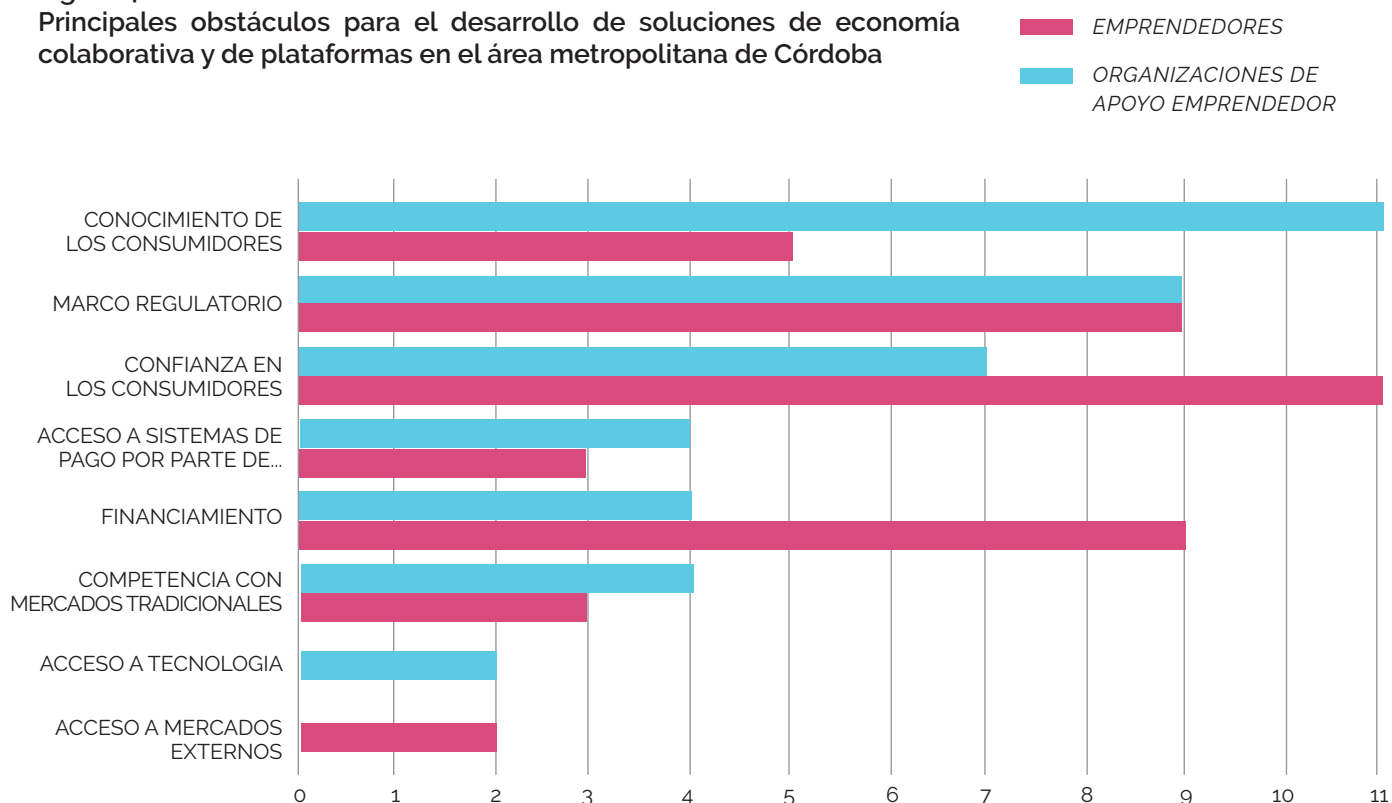


Desde el punto de vista de las organizaciones de apoyo emprendedor, transporte fue también el rubro más mencionado, seguido de alojamiento, sector tecnológico y en menor medida, servicios profesionales freelance y turismo.

Al comparar las respuestas de ambos grupos puede observarse una gran coincidencia en los sectores con mayor potencial de desarrollo, si bien desde la perspectiva de los emprendedores se plantea mayor variedad.

Ante la pregunta sobre los obstáculos existentes para un mayor desarrollo de la economía colaborativa, desde la perspectiva de los emprendedores se ubicó en primer lugar (la falta de) confianza de los consumidores, seguido de financiamiento y marco regulatorio y en tercer lugar, conocimiento de los consumidores. Los referentes, en cambio, consideraron como principal obstáculo (la falta de) conocimiento de los consumidores, en segundo lugar también el marco regulatorio y en tercer lugar (la falta de) confianza de los consumidores.

Figura 4
Principales obstáculos para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Córdoba



Fuente: elaboración propia. Nota: respuesta de selección múltiple



Capacitación

Por último, en la figura 5 se muestran los resultados de la pregunta "¿Qué tipo de servicio de apoyo o capacitación precisarías en esta instancia de tu emprendimiento?" que se realizó únicamente a emprendedores. La capacitación más demandada fue la vinculada a la comercialización, seguida de marketing, capacitación en temas de tecnología y acceso a financiamiento.

Figura 5
Principales demandas de capacitación por parte de emprendedores del área metropolitana de Córdoba.



Fuente: elaboración propia.

El ecosistema emprendedor del Área Metropolitana de Mendoza

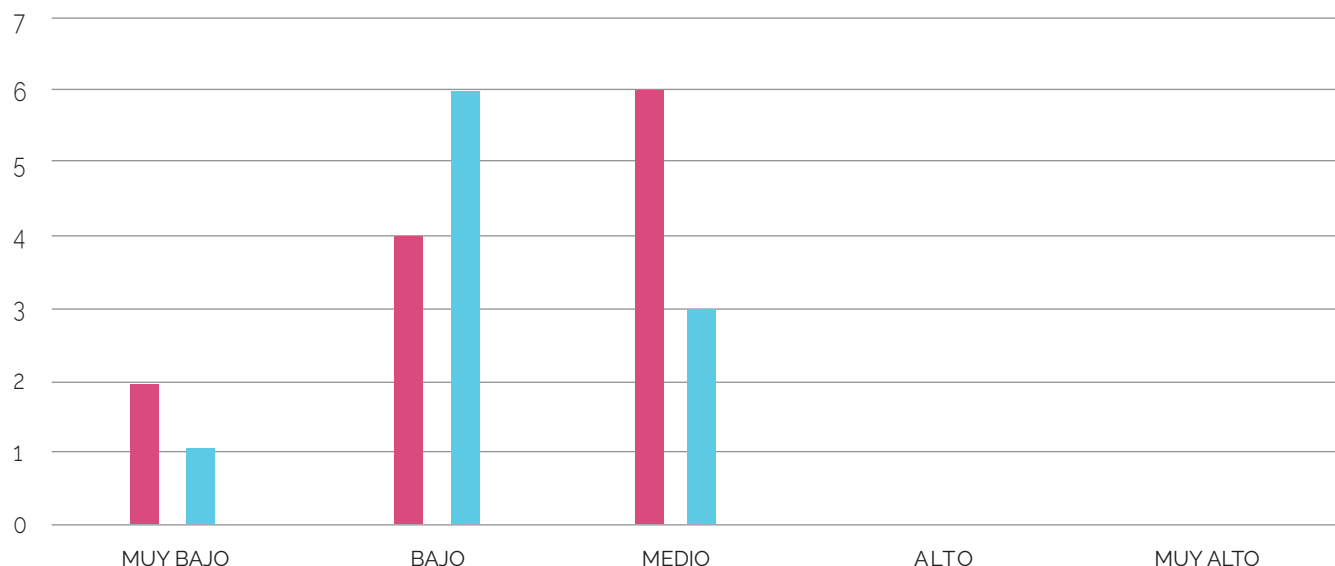


Economía Colaborativa y de Plataformas

En el caso de Mendoza, en la pregunta sobre el nivel de penetración de las iniciativas de economía colaborativa y de plataformas, la mayoría de los emprendedores consideraron que el grado de penetración es medio mientras que los referentes lo calificaron como bajo. En estas dos categorías se agrupa la gran mayoría de respuestas. A diferencia de lo observado en la figura 1 del área metropolitana de Córdoba, no hubo respuestas en las categorías alto o muy alto tanto por parte de emprendedores como de organizaciones de apoyo emprendedor.

Figura 6
Nivel de penetración de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Mendoza.

EMPRENDEDORES
ORGANIZACIONES DE APOYO EMPRENDEDOR



Fuente: elaboración propia

Al analizar las percepciones sobre los sectores con más oportunidades para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa, y también a diferencia de lo observado en el caso de Córdoba, se observa una alta dispersión en las respuestas en ambos grupos de entrevistados. Desde la perspectiva de los emprendedores, los sectores con más oportunidades son tres: se destaca el sector TICs, seguido por comercialización de bebidas y alimentos y el sector de servicios. Para las organizaciones de apoyo emprendedor, TICs y transporte son los sectores con mayor potencial, entre otros como finanzas y servicios. En algunos casos, incluso, algunos encuestados afirmaron que las soluciones de este tipo de modelos tienen potencial de implementación en prácticamente todos los rubros.

Figura 7.

Sectores con mayor potencial para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Mendoza según emprendedores.



Fuente: elaboración propia

Figura 8.

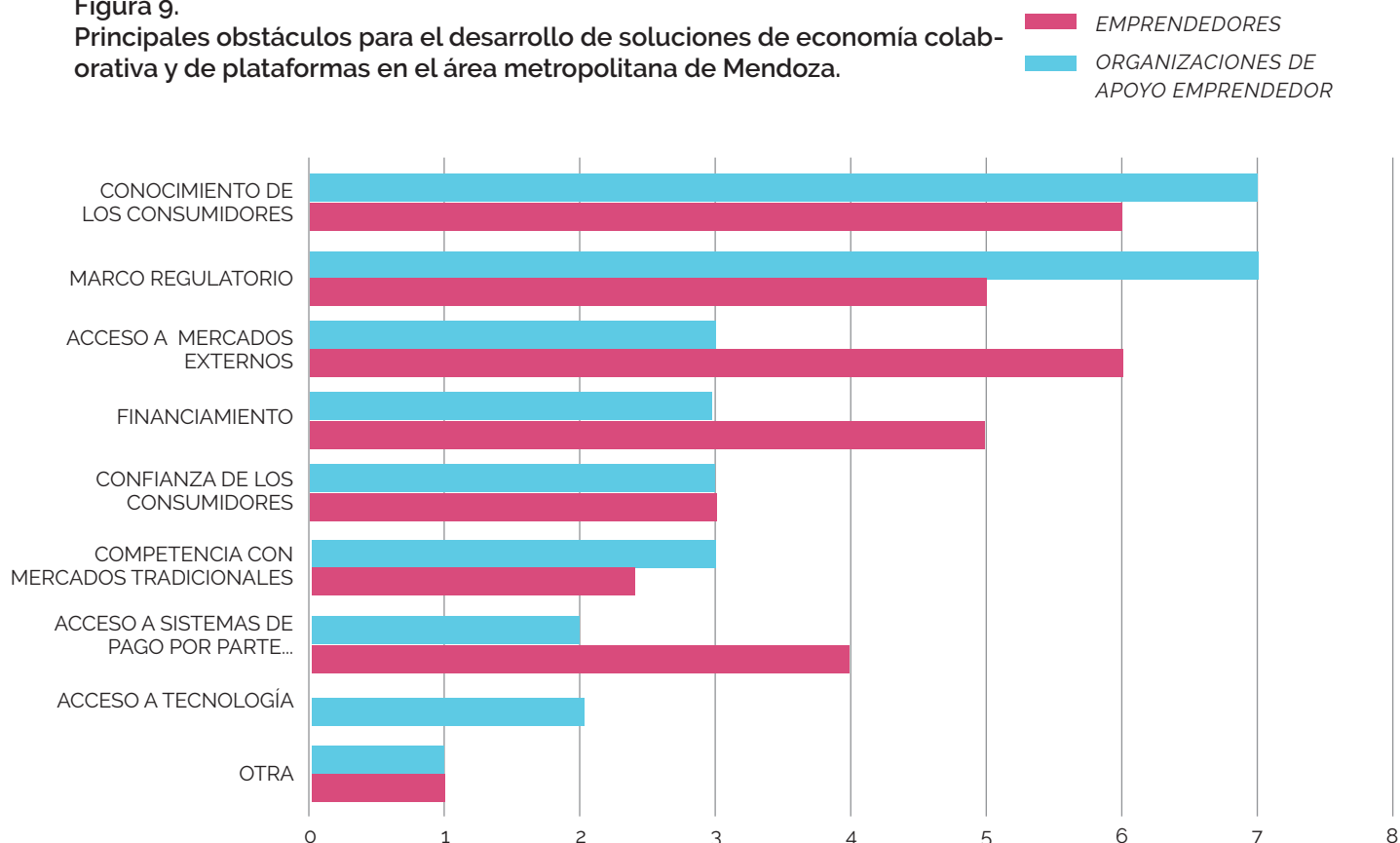
Sectores con mayor potencial para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Mendoza según referentes de organizaciones.



Fuente: elaboración propia

Respecto a las percepciones acerca de los obstáculos para desarrollar emprendimientos de Economía Colaborativa, (figura 9) tanto emprendedores como referentes de organizaciones consideraron que el obstáculo más importante es (la falta de) conocimiento de los consumidores, en coincidencia con lo observado en el área metropolitana de Córdoba. Los emprendedores mencionaron también, y con el mismo orden de importancia, el financiamiento, seguido por marco regulatorio y confianza de los consumidores. Los referentes destacaron además el marco regulatorio como un obstáculo a sortear.

Figura 9.
Principales obstáculos para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Mendoza.



Fuente: elaboración propia. Nota: Respuesta de selección múltiple



Capacitación

Con respecto a las necesidades y demandas de capacitación se observa que la financiación del emprendimiento es la principal inquietud de los emprendedores. En ese sentido, algunos hicieron mayor énfasis en la disponibilidad de fondos semilla y créditos para emprendedores y en el proceso para aplicar a dichos fondos, erogados por el sector público. Se destaca en segundo lugar el requerimiento de apoyo en lo relativo a difusión del emprendimiento entre potenciales clientes y consumidores y en el desarrollo de redes de contactos o networking. En un tercer orden de importancia, mencionaron necesidades de capacitación en temas como competencias personales, pensamiento estratégico y organización empresarial.

Figura 10.
Principales demandas de capacitación por parte de emprendedores del área metropolitana Mendoza.



Fuente: elaboración propia.

El ecosistema emprendedor del Área Metropolitana de Resistencia



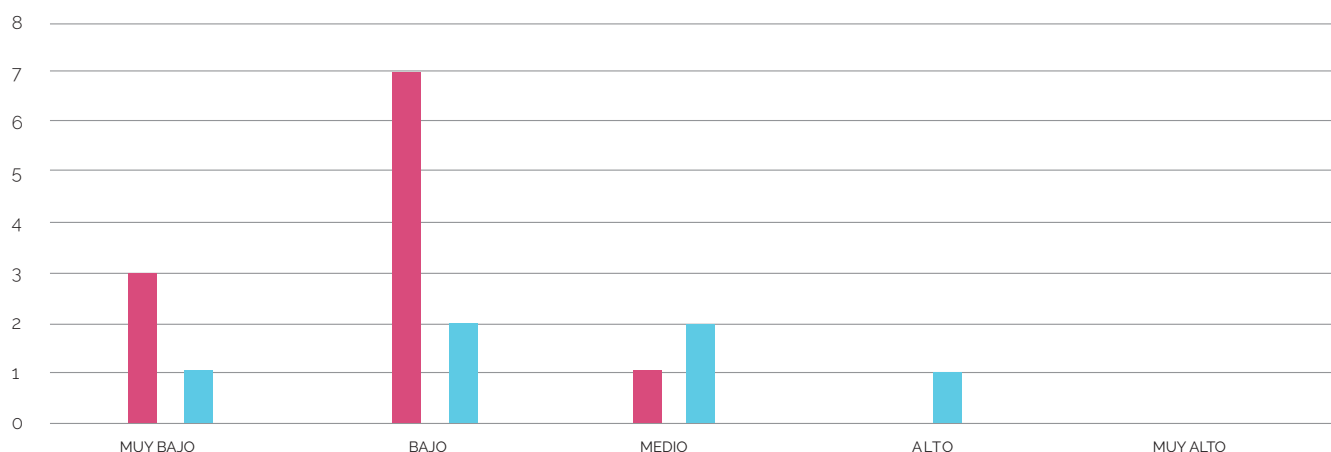
Economía Colaborativa y de Plataformas

Ante la pregunta sobre la penetración de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en Resistencia, alrededor del 70% de los emprendedores entrevistados argumentó que el nivel de penetración de este tipo de economía es bajo, y un 30% consideró que era muy bajo o regular. Ningún emprendedor lo consideró alto o muy alto, al igual que lo observado en Mendoza. Entre los referentes de organizaciones el acuerdo no fue tan claro, sus respuestas se dividieron a la mitad entre los que consideran que el nivel de penetración es bajo y los que lo definieron como regular o alto.

Algunos entrevistados indicaron que existen iniciativas incipientes e informales de este tipo, por ejemplo, a través de grupos en redes sociales, donde se generan dinámicas de compra-venta de bienes y servicios.

Figura 11.
Nivel de penetración de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Resistencia

■ EMPRENDEDORES
■ ORGANIZACIONES DE APOYO EMPRENDEDOR



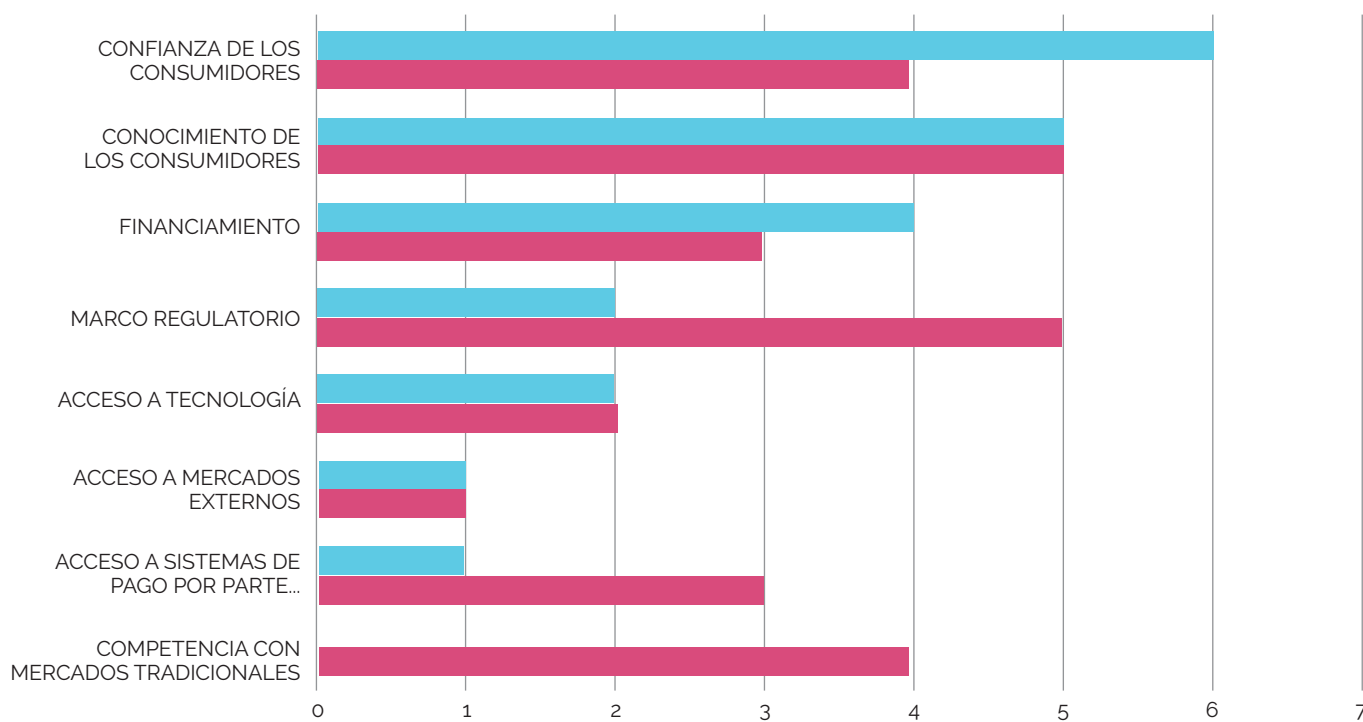
Fuente: elaboración propia.

Al preguntarles sobre los principales obstáculos para un mayor desarrollo de la economía colaborativa en la ciudad, desde el punto de vista de las organizaciones de apoyo emprendedor, aparecen (la falta de) conocimiento y de confianza de los consumidores. Según los emprendedores, el marco regulatorio, (falta de) conocimiento y (falta de) confianza de los consumidores son los más relevantes.

Figura 12.

Principales obstáculos para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Resistencia.

EMPRENDEDORES
ORGANIZACIONES DE APOYO EMPRENDEDOR



Fuente: elaboración propia.

Respecto a la percepción acerca de los sectores económicos donde la economía colaborativa o de plataformas tiene mayor potencial para desarrollarse, emprendedores y referentes de organizaciones coincidieron en que el sector alimentos es el sector mejor posicionado. Sin embargo, no hay coincidencia sobre el resto de sectores: los emprendedores consideraron al sector de transporte en segundo lugar, a la educación en tercera posición y luego otros seis sectores agrupados con menor potencial de desarrollo. Por su parte, las organizaciones mencionaron al sector textil en segundo lugar y a otros cinco sectores con igual potencial, en tercera posición.

Figura 13.

Sectores con mayor potencial para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Resistencia según emprendedores.



Fuente: elaboración propia.

Figura 14.

Sectores con mayor potencial para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Resistencia según referentes de organizaciones.



Fuente: elaboración propia.



Capacitación

En cuanto a las demandas de capacitación, los emprendedores de Resistencia destacaron la necesidad de formación en habilidades técnico-tecnológicas como la más importante, seguida de comunicación y marketing y modelos de negocio. En este sentido, los emprendedores coincidieron en que faltan recursos humanos con habilidades específicas. Si bien en los casos de Córdoba y Mendoza este es un factor también presente, no está entre las principales necesidades de formación en esas ciudades.

Figura 15.

Principales demandas de capacitación por parte de emprendedores del área metropolitana de Resistencia.



Fuente: elaboración propia.

El ecosistema emprendedor de la ciudad de Puerto Madryn



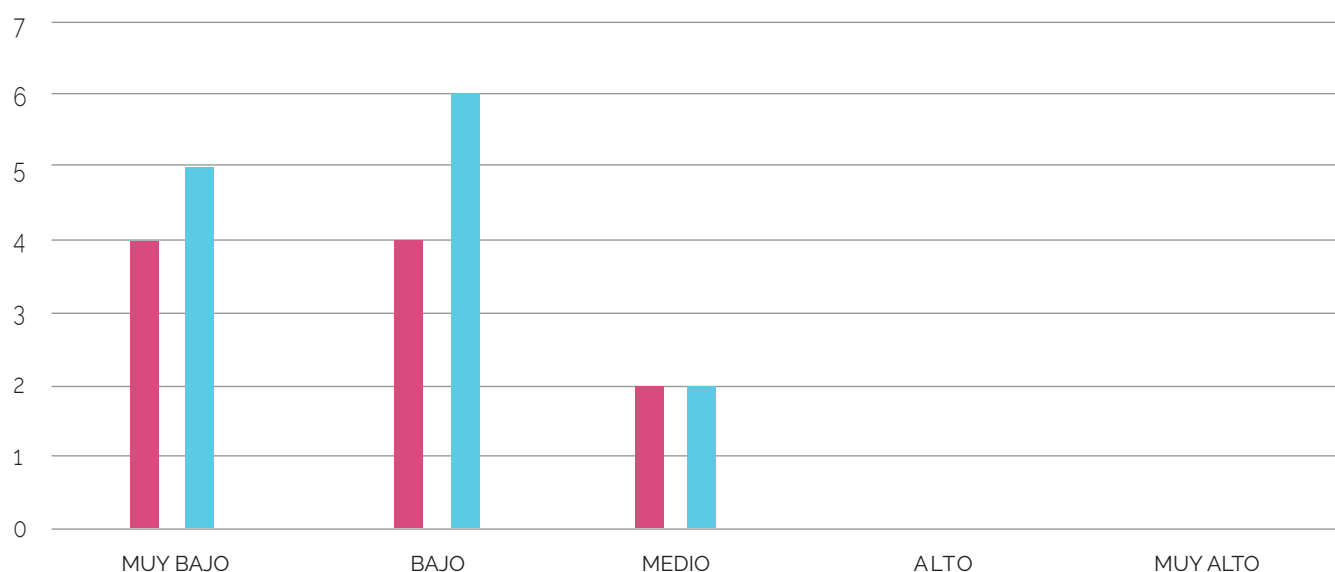
Economía Colaborativa y de Plataformas

A la hora de estimar el nivel de penetración de la economía colaborativa y de plataformas, los emprendedores y las organizaciones de Puerto Madryn coincidieron en que los niveles son muy bajos o bajos, a la vez que ningún participante de la muestra manifestó que el nivel fuese alto o muy alto. Este resultado coincide con lo observado en Mendoza.

Algunos entrevistados indicaron que existían iniciativas incipientes e informales de este tipo, por ejemplo, a través de grupos en redes sociales, donde se generan dinámicas de compra-venta de bienes, o donde se ofrecen servicios relacionados con gastronomía, viajes y logística, también observado en Resistencia.

Figura 16.
Nivel de penetración de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en la ciudad de Puerto Madryn.

■ EMPRENDEDORES
■ ORGANIZACIONES DE APOYO EMPRENDEDOR



Fuente: elaboración propia

Al analizar la percepción de emprendedores y referentes de organizaciones respecto de los sectores económicos donde encontraban mayor potencial para el desarrollo de esquemas de economía colaborativa, encontramos en ambos casos que el sector turismo (incorporando, además de servicios al turista, gastronomía y alojamiento) fue el que más menciones obtuvo. Desde la perspectiva de los emprendedores hay un protagonismo absoluto de este sector ya que agrupa la mayoría de respuestas y los otros sectores parecieran ser muy secundarios, mientras que desde el punto de vista de las organizaciones de apoyo emprendedor hay otros sectores también con posibilidades. Las figuras 17 y 18 presentan los resultados correspondientes a emprendedores y referentes de organizaciones, respectivamente.

Figura 17.

Sectores con mayor potencial para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en la ciudad de Puerto Madryn según emprendedores.



Fuente: elaboración propia

Figura 18.

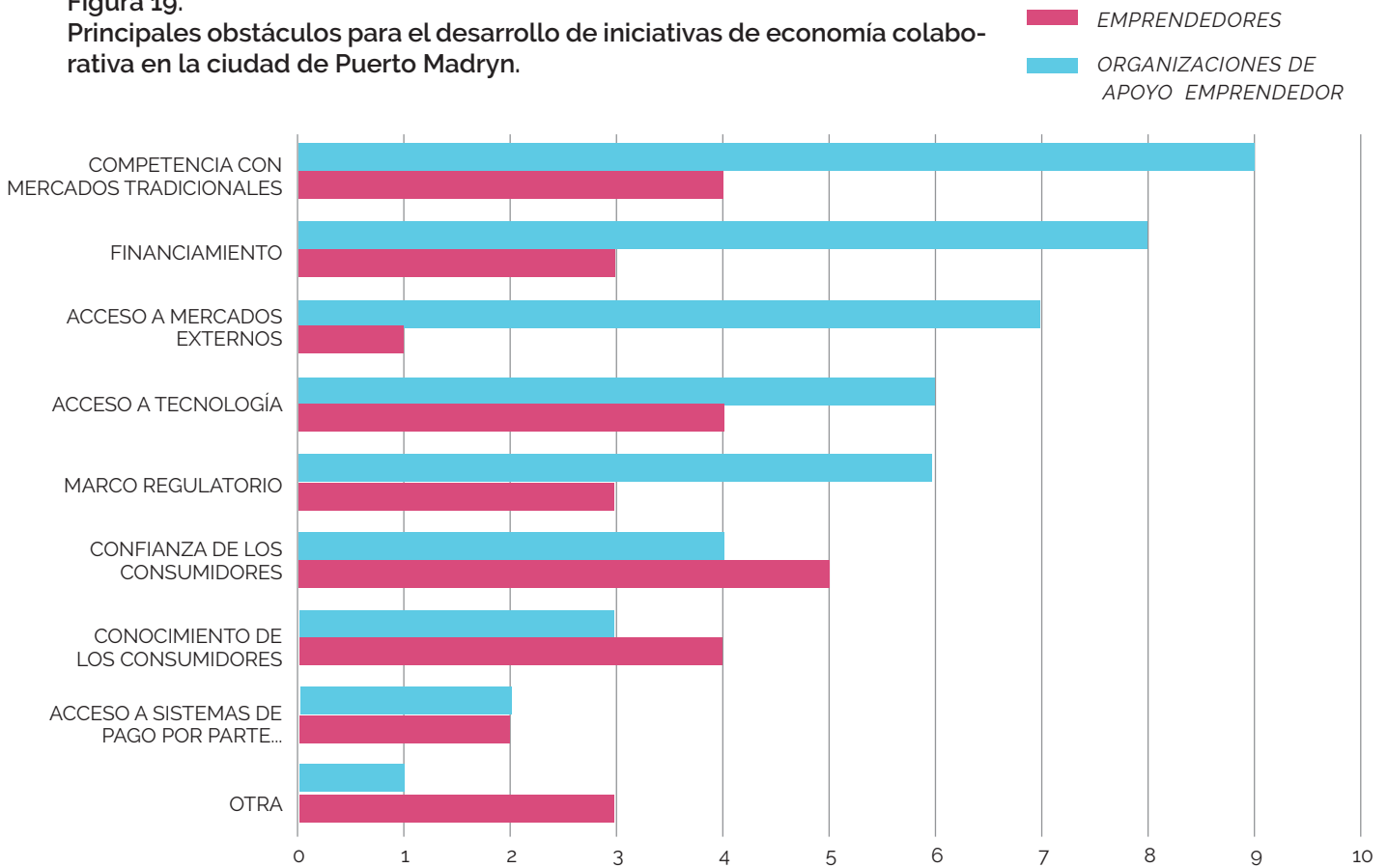
Sectores con mayor potencial para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en la ciudad de Puerto Madryn según referentes de organizaciones.



Fuente: elaboración propia

Sobre los principales obstáculos para un mayor desarrollo de la economía colaborativa en la ciudad, los más mencionados por los emprendedores fueron la confianza y el conocimiento de los consumidores, el acceso a tecnología y la competencia con mercados tradicionales. Los referentes, por su parte, priorizaron opciones como la competencia con mercados tradicionales, el financiamiento y el acceso a mercados externos.

Figura 19.
Principales obstáculos para el desarrollo de iniciativas de economía colaborativa en la ciudad de Puerto Madryn.



Fuente: elaboración propia. Nota: Respuesta de selección múltiple



Capacitación

A continuación, se presentan las respuestas a la pregunta sobre las demandas de capacitación de los emprendedores. Se observa una gran variedad de demandas; entre las más mencionadas se encuentran la capacitación en estrategias comerciales, en herramientas informáticas, mentoreo y asesoría contable y legal.

Figura 20. Principales demandas de capacitación por parte de los emprendedores de la ciudad de Puerto Madryn.



Fuente: elaboración propia.

El ecosistema emprendedor de Gran Catamarca



Economía Colaborativa y de Plataformas

En cuanto al nivel de penetración de soluciones de economía colaborativa o de plataformas en el Gran Catamarca se observó una relativa coincidencia en la valoración de los dos sectores entrevistados que acuerdan en que el grado de penetración es muy bajo. De hecho, se trata del aglomerado donde la categoría 'muy bajo' tuvo los valores más altos.

Algunos entrevistados indicaron que existen iniciativas incipientes de este tipo a través de grupos de la red social Facebook, donde se generan dinámicas de compra-venta, o donde se ofrecen servicios relacionados con la gastronomía, viajes y logística, como por ejemplo viajes a la Puna catamarqueña, donde se publican rutas, experiencias y fotos. Otros entrevistados hicieron foco en la necesidad de avanzar en la inclusión digital de gran parte de la población local, así como en la transformación digital de los emprendedores.

Figura 21.
Nivel de penetración de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en Gran Catamarca

■ EMPRENDEDORES
■ ORGANIZACIONES DE APOYO EMPRENDEDOR



Fuente: elaboración propia

Sobre la percepción respecto de los sectores económicos donde se encuentra mayor potencial para el desarrollo de esquemas de economía colaborativa y de plataformas se destaca el sector turismo (un tercio de las menciones entre los emprendedores y la quinta parte en el caso de los referentes de organizaciones). Otros sectores donde hubo coincidencia incluyen la gastronomía, los oficios, el comercio y la producción de alimentos. En el caso de oficios, varios coincidieron en la utilidad de las plataformas para la identificación de buenos prestadores mediante el sistema de reputación. Un elemento a destacar es que las organizaciones de apoyo emprendedor identificaron el doble de sectores con potencial que los emprendedores (diez contra cinco categorías).

Figura 22.

Sectores con mayor potencial para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en Gran Catamarca según emprendedores.



Fuente: elaboración propia

Figura 23.

Sectores con mayor potencial para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en Gran Catamarca según referentes de organizaciones.

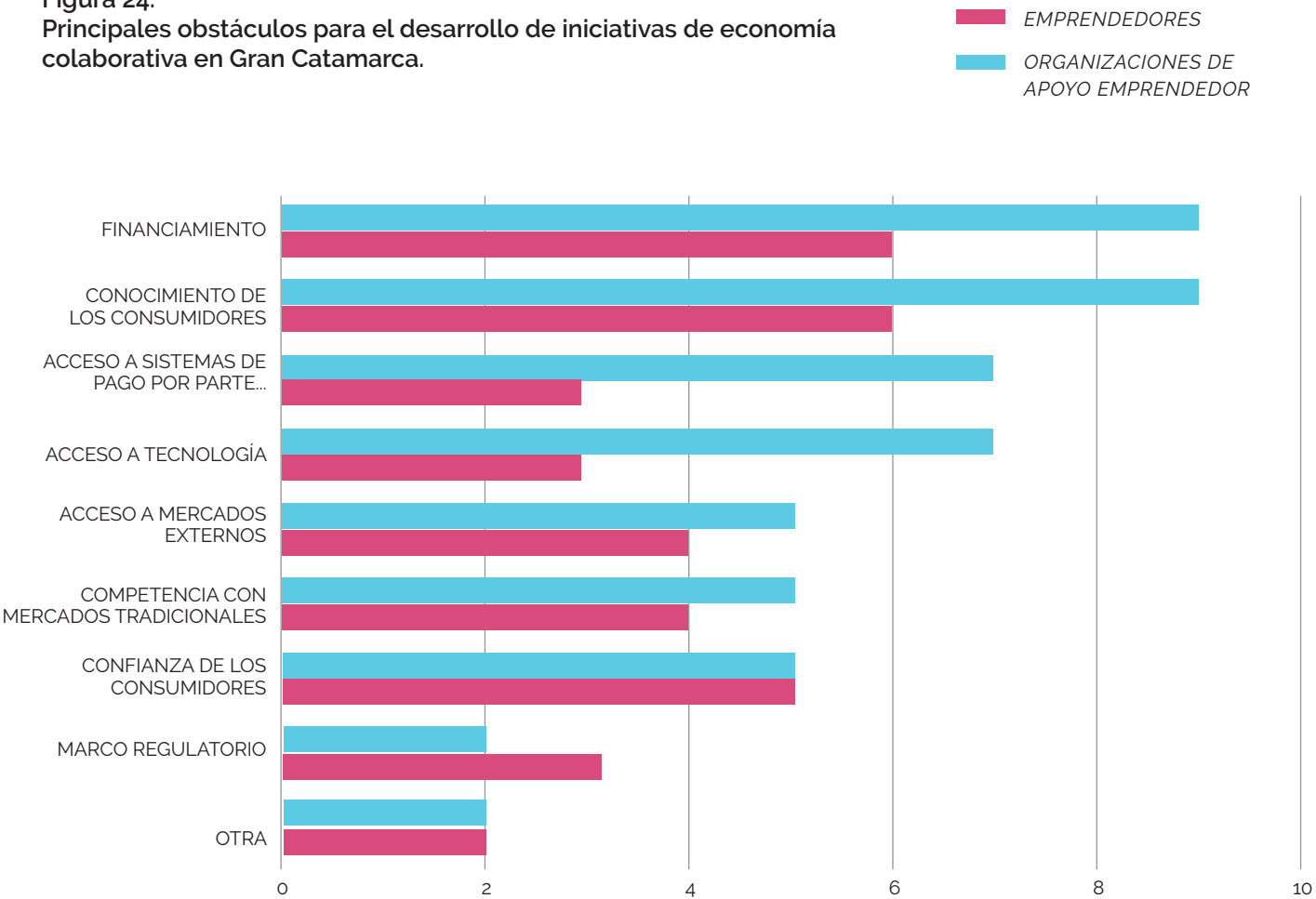


Fuente: elaboración propia

En la figura 24 se presentan los resultados a la pregunta “¿Cuál o cuáles son los principales obstáculos para un mayor desarrollo de la economía colaborativa en su ciudad?”

Si bien hubo amplia dispersión en los resultados obtenidos, los más mencionados tanto por los emprendedores como por las organizaciones fueron financiamiento y conocimiento de los consumidores, en línea con las respuestas más mencionadas en los demás aglomerados. Entre los referentes de organizaciones, se ubicaron en segundo lugar el acceso a la tecnología y a sistemas de pago por parte de los clientes. La (falta de) confianza de los consumidores fue destacada por ambos grupos como un desafío, ubicándose en tercer lugar. Además, varios entrevistados mencionaron la mala infraestructura de conectividad web en la región, también hicieron referencia a la baja penetración de las compras con tarjetas de crédito y débito.

Figura 24.
Principales obstáculos para el desarrollo de iniciativas de economía colaborativa en Gran Catamarca.



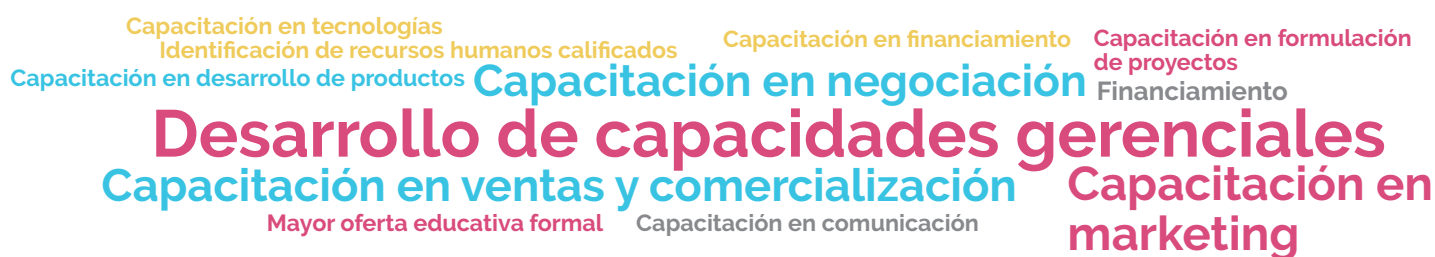
Fuente: elaboración propia



Capacitación

Al preguntar sobre las necesidades de formación y capacitación requeridos por los emprendedores, gran parte de las respuestas estuvieron vinculadas a capacidades de administración de negocios, ventas, comercialización y marketing. Esto coincide en parte con las principales necesidades identificadas en Puerto Madryn (estrategia comercial) y Córdoba (comercialización). La nube de palabras que se presenta a continuación, ilustra las principales demandas de los emprendedores catamarqueños.

Figura 25.
Principales demandas de capacitación por parte de los emprendedores de Gran Catamarca



Fuente: elaboración propia

Reflexiones acerca de los diagnósticos

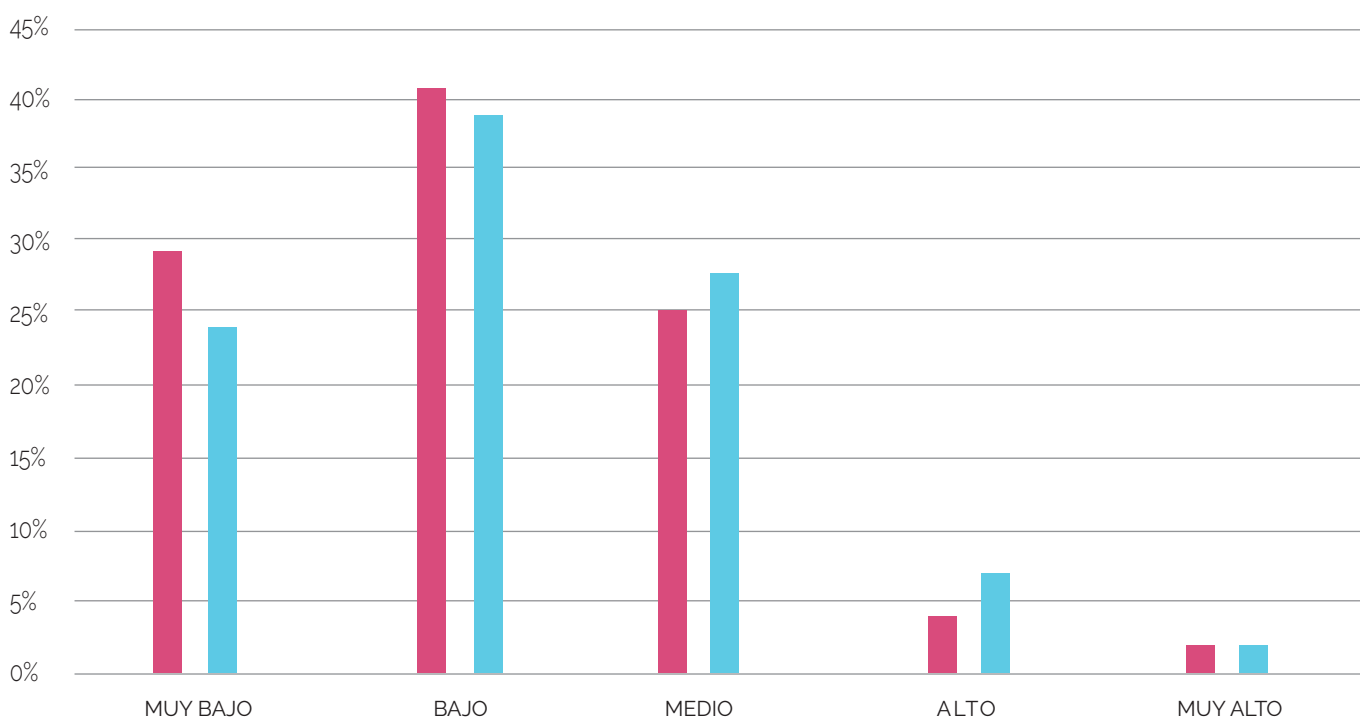
La elaboración de diagnósticos emprendedores en cada aglomerado permitió conocer algunos de los protagonistas de cada ecosistema, incluyendo emprendedores de diversos rubros y a representantes de organizaciones de apoyo emprendedor como incubadoras, aceleradoras y otros actores pertenecientes al sector público, privado y la academia.

Si bien los resultados obtenidos no representaban la totalidad del ecosistema emprendedor de cada aglomerado, dieron cuenta de las percepciones de algunos de sus actores, sus necesidades y demandas. Esto permitió identificar que los aglomerados del proyecto tienen ecosistemas de diferente grado de madurez, es decir, tienen tamaños, alcances, composición y poder de convocatoria diversos. También sirvieron como una foto del momento sobre el grado de conocimiento y de presencia de aplicaciones de economía de plataformas en la ciudad. Además, permitieron comprender de manera más acabada algunos de los desafíos existentes a la hora de emprender, especialmente cuando se trata de iniciativas vinculadas a la economía colaborativa y de plataformas.

En particular, ayudó a conocer las percepciones relacionadas a la penetración de esta forma de adquirir bienes y servicios, en cada uno de los aglomerados. En general, se observó un bajo nivel de avance, con alguna variabilidad dependiendo del aglomerado. Si bien se trata de apreciaciones subjetivas, esto sugiere que existe oportunidad de desarrollo para iniciativas basadas en este tipo de economía.

Figura 26.
**Nivel de penetración de soluciones de economía colaborativa
y de plataformas en los cinco aglomerados.**

■ EMPRENDEDORES
■ ORGANIZACIONES DE
APOYO EMPRENDEDOR



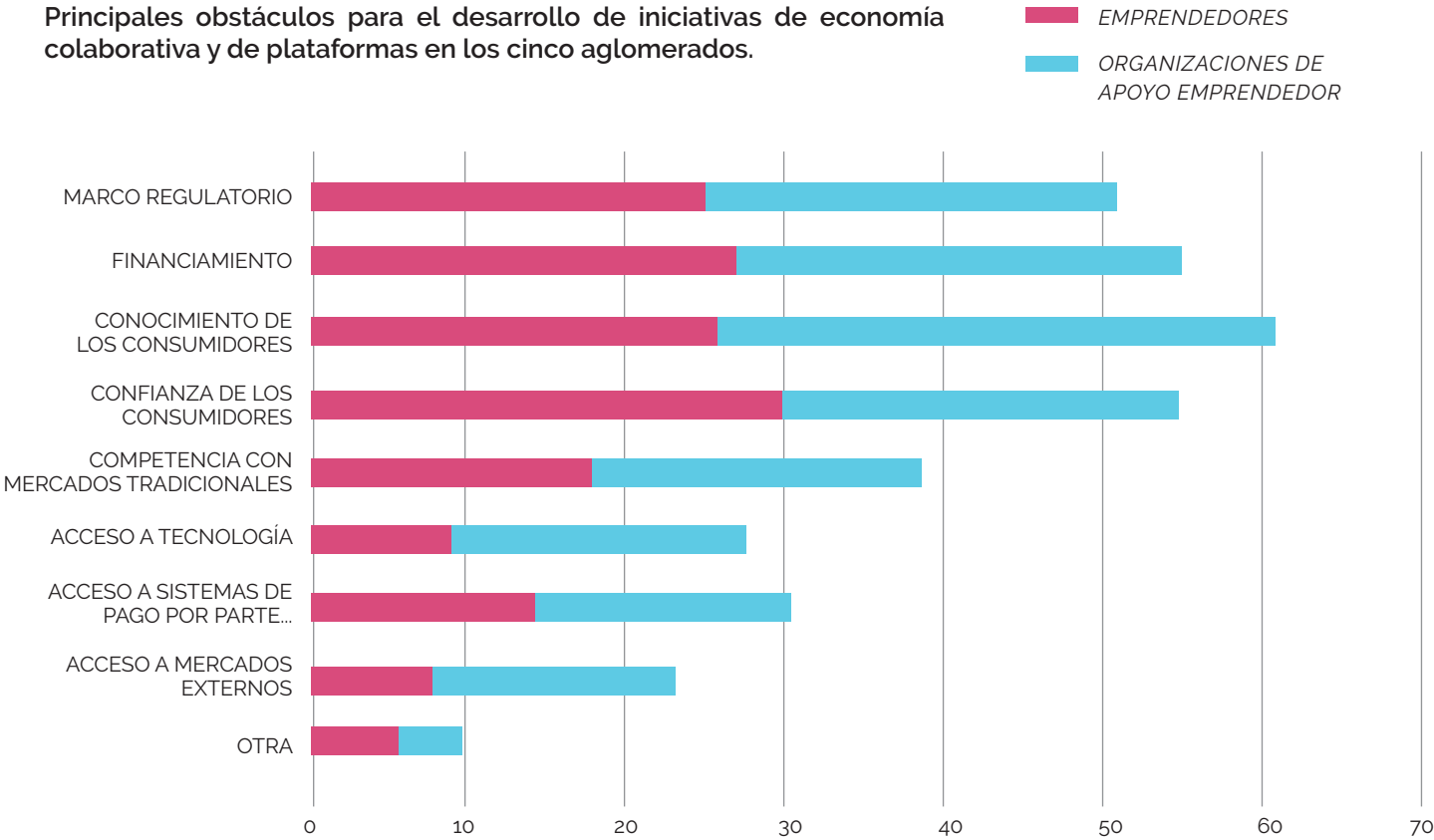
Fuente: elaboración propia

Ante la pregunta sobre los sectores donde estos modelos podrían tener mayor potencialidad, las percepciones variaron mucho entre los aglomerados. En Córdoba, Resistencia y Mendoza la dispersión de respuestas fue bastante alta, mientras que en los casos de Puerto Madryn y Catamarca, las respuestas se relacionaron principalmente al sector turismo. Las respuestas a esta pregunta parecieran replicar los sectores ya desarrollados y consolidados en cada aglomerado.

Respecto a la percepción sobre obstáculos para el desarrollo de la economía colaborativa o de plataformas se encontraron resultados similares en todos los aglomerados. Tanto emprendedores como referentes coincidieron en que los principales obstáculos son la falta de confianza y de conocimiento por parte de los consumidores, además del acceso al financiamiento. El marco regulatorio como obstáculo fue destacado en los aglomerados más grandes, Córdoba y Mendoza, y en menor medida en Resistencia (específicamente entre los emprendedores), no así en los aglomerados de Catamarca y Puerto Madryn.

Respecto de las demandas de capacitación por parte de los emprendedores, a nivel general se observa coincidencia de temas, pero no necesariamente en el mismo orden de prioridades. La necesidad de financiamiento, por ejemplo, aparece con mayor intensidad en Mendoza y Córdoba, ecosistemas más maduros, mientras que en Resistencia, Puerto Madryn y Catamarca no pareciera estar entre los temas más prioritarios. Estos aglomerados, en cambio, priorizaron temas vinculados a la formación de recursos humanos, en habilidades tecnológicas, gerenciales o de mentoreo (temas menos prioritarios en Mendoza y Córdoba). Se observa cierta coincidencia a nivel general en las vinculadas al marketing, la difusión y la comunicación del emprendimiento. Otras demandas que surgieron como relevantes fueron la capacitación en modelos de negocio y asesorías contables y legales.

Figura 27.
Principales obstáculos para el desarrollo de iniciativas de economía colaborativa y de plataformas en los cinco aglomerados.



Fuente: elaboración propia. Nota: Respuesta de selección múltiple

Jornadas de ideación colaborativa

Una vez realizados los diagnósticos de los ecosistemas emprendedores, se llevaron adelante encuentros de ideación o "ideatones" en las cinco áreas metropolitanas del proyecto. Las jornadas tenían tres objetivos: concientizar y capacitar sobre modelos de economía de plataformas a emprendedores y organizaciones de apoyo emprendedor locales, buscar coincidencias entre retos urbanos y soluciones de ese tipo de modelos y, en tercer lugar, difundir el Premio Emprendedor Digital 2019, concurso a través del cual se seleccionarían los emprendedores para las siguientes etapas del proyecto.

Para capacitar sobre economía colaborativa y de plataformas se difundió en los eventos el contenido del manual "Claves para entender la economía colaborativa y de plataformas en las ciudades" ⁶ elaborado en 2018 en el marco de este proyecto. El estudio presenta las principales definiciones vinculadas a la economía colaborativa y de plataformas, sus ventajas y desafíos y los sectores donde ha penetrado tanto a nivel global como en Argentina. Además, se convocó a consultores expertos para que presentaran herramientas vinculadas a negocios digitales.

Como parte del evento, se presentaron retos urbanos a los emprendedores que se desprendían de diagnósticos realizados por el Programa de Ciudades de CIPPEC en las ciudades del proyecto ⁷. Una vez conocidos los desafíos, los participantes reunidos en grupos de trabajo, debían buscar soluciones de economía colaborativa o de plataformas para resolverlos.

En **Puerto Madryn, Mendoza, Resistencia y Catamarca** los encuentros se realizaron en 2018 y en Córdoba se llevó adelante en marzo 2019. En cada aglomerado el evento contó con una dinámica particular, dadas las características propias de cada ecosistema emprendedor y en función de las organizaciones con las que se realizó cada ideatón. Los encuentros de Catamarca, Resistencia y Mendoza fueron de tipo hackatón ya que contaron con espacios de programación mientras que los de Puerto Madryn y Córdoba fueron jornadas de diseño de ideas.

Para estas jornadas se invitó a emprendedores locales, a organizaciones de apoyo emprendedor y a estudiantes universitarios.



⁶ Programa de Ciudades de CIPPEC (2018). Ciudad digital: Claves para entender la economía colaborativa y de plataformas en ciudades. Buenos Aires. CIPPEC

⁷ Diagnósticos urbanos de cada área metropolitana: Puerto Madryn, AM Mendoza, AM Resistencia, AM Córdoba, Gran Catamarca.

↘ Puerto Madryn, ↘ AM Mendoza, ↘ AM Resistencia, ↘ AM Córdoba, ↘ Gran Catamarca

PUERTO MADRYN

En **Puerto Madryn** la jornada se desarrolló el viernes 16 de noviembre de 2018 en la sede de la Universidad del Chubut. El encuentro fue organizado por el Programa de Ciudades de CIPPEC en conjunto con la Municipalidad de Puerto Madryn y la Universidad del Chubut y contó con el apoyo de las Universidades San Juan Bosco y la Universidad Tecnológica Nacional regional Chubut, por lo que la mayoría de los participantes fueron estudiantes universitarios.

La primera parte de la jornada estuvo a cargo del Programa de Ciudades, que presentó los datos más salientes del diagnóstico del ecosistema emprendedor local y el contenido del manual "Claves para entender la economía colaborativa y de plataformas". Esta sección contó además con una presentación de modelos de empresa B por parte del director de la unidad académica producción, ambiente y desarrollo sostenible de la Universidad de Chubut, Fernando Menchi.

Durante la segunda parte del evento se llevó adelante la actividad de ideación coordinada por el especialista en emprendedorismo e innovación Ezequiel Apelbaum. En el primer bloque se formaron grupos conformados por estudiantes de las carreras de software, turismo y áreas protegidas y por operadores turísticos, emprendedores y organizaciones de apoyo emprendedor, dividiendo a los 80 participantes en diez grupos.

El eje de trabajo fue turismo en Puerto Madryn y se definieron cuatro consignas alrededor de ese tema para que los participantes pensarán posibles soluciones:

- 1)** Concientizar a los visitantes sobre las problemáticas ambientales que afectan a las áreas naturales protegidas y comprometerlos en el cuidado de las mismas;
- 2)** Incrementar la información sobre actividades turísticas, servicios disponibles y atractivos del lugar;
- 3)** Incrementar la oferta turística y gastronómica por fuera de la oferta tradicional de alto costo;
- 4)** Incrementar el promedio de estadía de los visitantes de puerto Madryn. Entre 2008 y 2017 el mismo fue de 3,7 noches, reflejando un turismo de corta permanencia.

En el segundo bloque se invitó a los grupos a que pensarán emprendimientos de economía de plataforma que aborden los retos y oportunidades del turismo local mencionados.

La metodología se desarrolló en dos partes, en primer lugar se trabajó en un canvas de propuesta de valor ⁸, haciendo hincapié en la detección de un problema para los usuarios y en segundo lugar en un canvas de modelo de negocio.



8

Un canvas de propuesta de valor es un ejercicio práctico que permite a los emprendedores definir soluciones de acuerdo a su mercado objetivo. Incluye dos partes: una para el mercado y otra para la empresa. La primera incluye los dolores, las ganancias y las acciones de los clientes, mientras que la segunda apunta a los aliviadores del dolor, los creadores de ganancia y los productos y servicios que ofrece la empresa.

Para finalizar la jornada, un vocero de cada equipo presentó el proyecto de forma tal que luego el resto de los equipos pudieran votar las ideas más atractivas.

Resultaron ganadoras las siguientes dos ideas:

- Diseño de una app ⁹ o plataforma web mobile ¹⁰, financiada con recursos públicos, que transfiera información pertinente, científica y de calidad sobre propuestas turísticas, flora, fauna, cultura, arqueología, etc. de la ciudad con el objetivo de ampliar la oferta turística para turistas de diversos grupos etarios.
- Creación de una plataforma local con el slogan "tu agenda de turismo inteligente" que nucleee la oferta turística local y brinde la posibilidad de armar itinerarios personalizados en base a los gustos del usuario. El objetivo de la misma es abarcar en mayor medida la oferta turística local para no reducirse a los itinerarios tradicionales.



- ⁹ Aplicación informática diseñada para ser ejecutada en un teléfono inteligente –smartphone–, tableta digital u otros dispositivos similares.
- ¹⁰ Sitio web diseñado de manera que puede ser navegado y utilizado tanto en computadoras tradicionales como en dispositivos móviles (teléfonos inteligentes, tabletas u otros dispositivos similares)

MENDOZA

En **Mendoza** la jornada se desarrolló en conjunto con el evento denominado "Digihack" organizado por la Dirección de Servicios basados en el conocimiento del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación que se realizó también en otras ciudades del país. El evento, que tuvo lugar el 11 de diciembre de 2018 en el Centro Universitario de la Universidad Nacional de Cuyo contó con participantes de diversas áreas: desarrolladores de software, analistas, programadores, estudiantes del Plan 111mil del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, informáticos y también productores vitivinícolas, diseñadores industriales y miembros del INTI y Mendoza Emprende.

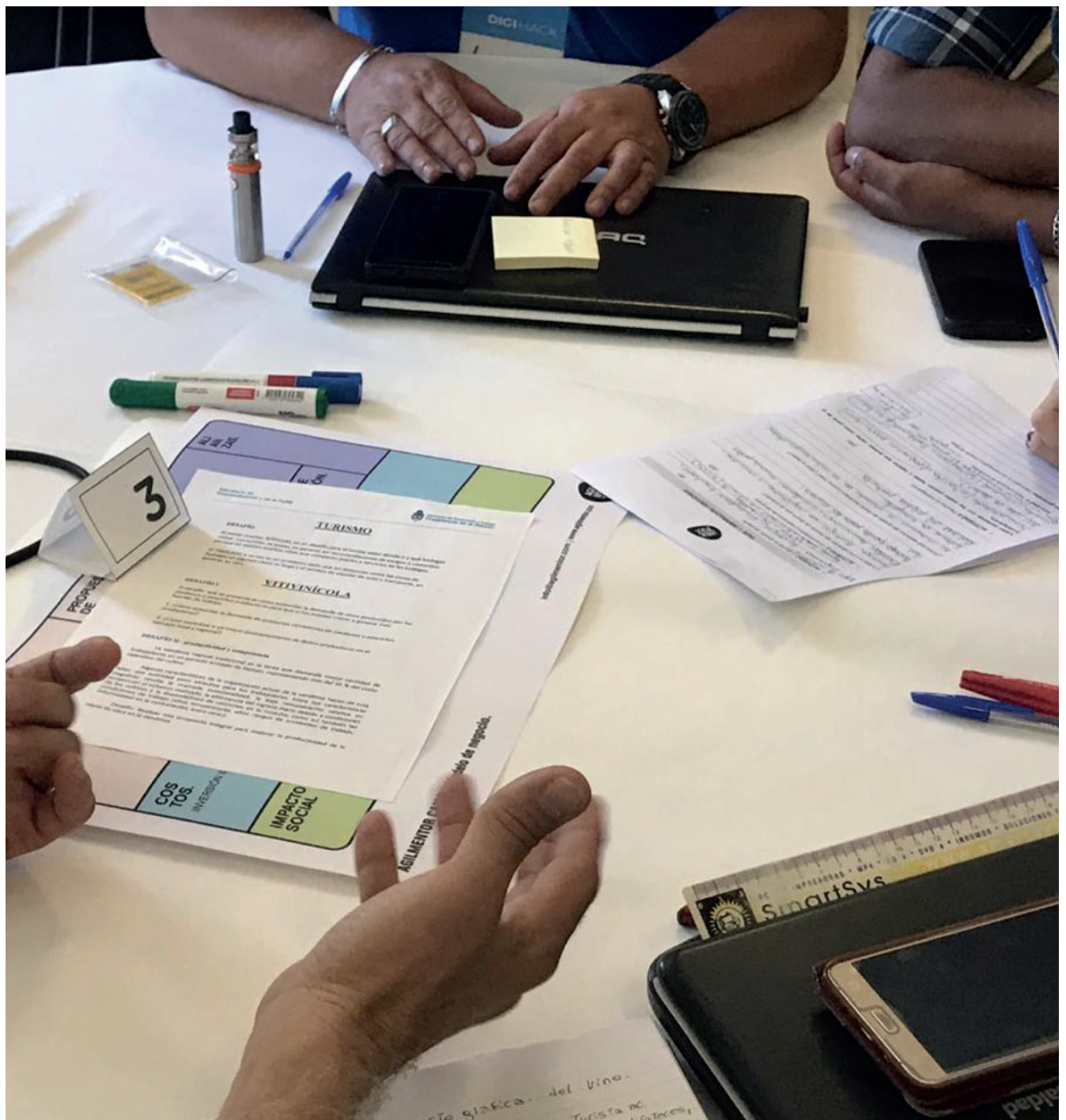
Los ejes o desafíos de trabajo que se presentaron a los equipos para que propongan soluciones fueron industria vitivinícola, industria audiovisual y turismo. A partir de capacitaciones vinculadas con herramientas de design thinking¹¹, cada equipo logró idear y prototipar sus proyectos. Las ideas que surgieron del encuentro fueron las siguientes:

- App que traduce texto a lenguaje de seña de manera animada, cumpliendo con la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual vigente. Promueve la Inclusión de las personas con discapacidad auditiva.
- Web/app que atiende al pequeño productor vitivinícola con los turistas que busquen alternativas. Es una herramienta que conecta al turista con los pequeños productores y su cultura mendocina.
- Sistema unificador y organizador de todos los partícipes en la cadena de producción vitivinícola: cosechador-productor-transportista-bodega. Busca organizar y optimizar la cadena productiva vitivinícola facilitando la comunicación entre todos estos actores.
- Plataforma online que le permite a los docentes dar clases más didácticas mientras que a los alumnos les permite mayor grado de aprendizaje y fácil entendimiento. Le brinda a los profesores las herramientas necesarias para hacer de su clase, una clase de alto nivel, utilizando y adoptando el uso de tecnología como una herramienta para el aula.



11

En español, 'pensamiento de diseño'. David Kelly, fundador de IDEO, la compañía global de diseño e innovación, la define como una aproximación creativa a la resolución de problemas centrada en las personas. Algunas herramientas de design thinking son: lluvia de ideas, Customer Journey Maps, Business Model Canvas, Canvas de Propuesta de Valor, Mapas de Empatía y Juegos de Roleplay, entre otros.



RESISTENCIA

En **Resistencia** se llevó adelante el "Hackatón del litoral" el 13 de diciembre de 2018 en el Centro de Convenciones del Domo del Centenario. Acompañaron a la Municipalidad en la organización del evento el Polo IT Chaco, Intecnor, la Universidad Tecnológica Nacional -UTN-, la Universidad de la Cuenca del Plata -UCP-, la Universidad Nacional del Noroeste -UNNE-, Emchaco, el Polo IT Corrientes y el Club de emprendedores Corrientes.

El encuentro, que duró aproximadamente 10 horas, contó con 40 participantes entre estudiantes universitarios de las carreras de ingeniería en sistemas y programación de la UTN, la UNNE y la UCP.

El lanzamiento estuvo a cargo del intendente de Resistencia, Jorge Capitanich, que además de dar las palabras de bienvenida anunció el desafío del hackatón que hasta ese momento los participantes desconocían: agronegocios. El intendente destacó la importancia de este sector para la ciudad y brindó números y estadísticas de su alcance. A su vez, hizo mención de la importancia de la economía colaborativa como instrumento para dar solución a problemas puntuales de la ciudad.

Luego del anuncio del desafío, se realizó la presentación del manual sobre economía colaborativa y de plataformas de CIPPEC. Los participantes podían optar para dar respuesta al desafío por medio de soluciones vinculadas a la robótica, al IOT (internet de la cosas, por sus siglas en inglés), mecatrónicas y a apps de economía colaborativa.

Los equipos de trabajo estuvieron conformados por alrededor de cinco personas cada uno. Se conformaron un total de ocho equipos emprendedores, gran parte de los cuales ya estaban constituidos antes del encuentro, desde la organización se buscó que fueran interdisciplinarios y se incentivó a que hubiera participación femenina en todos los equipos.

Los equipos trabajaron en sus productos durante aproximadamente seis horas mientras que los referentes de las organizaciones de apoyo emprendedor oficiaron de mentores asesorándolos. Cada uno de los equipos tenía el objetivo de realizar un producto mínimo viable o un prototipo de su solución y presentarla delante de un jurado conformado por cinco referentes de las organizaciones.

Algunos de los proyectos fueron los siguientes:

- Sistema de gestión para administrar campos que incluía un componente colaborativo dentro de la plataforma para compartir información y datos concretos del terreno con otros productores locales.
- App que permite implementar el cultivo a través de la hidroponía. Incluye además una funcionalidad denominada "Comunidad", donde expertos en la temática o personas con experiencia en el cultivo puedan brindar recomendaciones y ofrecer sus servicios.
- Plataforma digital que permite comprar directamente a productores locales. Conecta usuarios finales con productores a través de la compra compartida.
- App y sensores que miden la humedad de la tierra y en base a ello, los productores saben cuánta agua necesita el campo. Está previsto incorporar un Marketplace dentro de la app de insumos para el agro.



CATAMARCA

En **Catamarca** se llevó adelante el "Innovation Kick-off" organizado por la Municipalidad de Catamarca y la organización no gubernamental Emprear. El evento, que se realizó entre el viernes 14 y el domingo 16 de diciembre, contó con la participación de 60 jóvenes que resolvieron problemas concretos creando prototipos, programando y trabajando en equipos interdisciplinarios apoyados por una red de mentores especialistas en ingeniería, diseño, management y tecnología.

De este encuentro surgieron un total de 12 proyectos, la mayoría de plataformas digitales vinculadas a la temática de turismo sustentable. Los tres días de trabajo se subdividieron de la siguiente manera: una primera presentación de problemáticas, brainstorming de soluciones y votación de proyectos; una segunda etapa de desarrollo con mentores y espacios de Arduino e Impresión 3D; y una última etapa de presentación y pitcheo de los proyectos para ser elegidos. De esta manera, todos los emprendedores pudieron acceder a distintas perspectivas de trabajo para abordar la realización de sus proyectos.

Algunos de los proyectos vinculados a economía colaborativa o de plataformas que resultaron del evento fueron:

- Plataforma colaborativa para interacción prestador-personal-turista, donde este último puntúa la calidad de servicio del prestador o personal a cargo de un servicio turístico, y recibe a cambio premios. Dicho sistema de puntuación conforma un ranking de prestadores disponible para todos los usuarios.
- Holograma para mostrar productos artesanales, y vinculación a una plataforma de venta de los productos. Incorporación de códigos QR a los productos artesanales que dirija a información acerca del artesano, y del proceso de elaboración de dicha artesanía con videos/fotos.
- App de transporte que vincula información acerca de alternativas y estado de rutas y senderos para llegar a destinos turísticos, con información acerca del estado del tiempo, información de vialidad nacional/provincial y del servicio meteorológico. Ofrece además alternativas para la multimodalidad en traslados, contemplando caballos, bicicletas, motos, cuatriciclos, camionetas, etc.



CÓRDOBA

En la ciudad de **Córdoba** el “Workshop de economía colaborativa y de plataformas” y tuvo lugar en Espacio Abasto el 26 de marzo de 2019 organizado por la Secretaría de Modernización, comunicación y desarrollo estratégico de la Municipalidad de Córdoba y el Espacio Abasto.

El desafío a partir del cual se estructuró el encuentro fue “movilidad sustentable ¿cómo mejorar la movilidad en tu ciudad?”. Los disparadores de trabajo fueron los siguientes:

1. Mejorar la experiencia en la movilidad para los ciudadanos que viajan en transporte público.
2. Incentivar el uso de medios de transporte alternativos como la bicicleta y desincentivar el uso de vehículos privados como el automóvil.
3. Reducir la congestión vehicular y mejorar la seguridad vial y ciudadana.
4. Conectar áreas de la ciudad que se encuentran desatendidas por el transporte público.

La dinámica del encuentro fue similar a la utilizada en el resto de las ciudades ya que también se dieron a conocer herramientas de design thinking para impulsar a los participantes a crear productos digitales.

Los grupos de trabajo se organizaron por temática y los participantes se enfocaron principalmente en definir problemas concretos dentro de los desafíos propuestos. Para ello, los participantes fueron capacitados en cómo identificar problemas, cómo validarlos y a partir de ahí pensar soluciones. A su vez, cada grupo contaba con una guía de preguntas que los orientaba para llevar a cabo toda la actividad.

La metodología se desarrolló en dos partes: en primer lugar se trabajó con el canvas propuesta de valor, haciendo hincapié en la detección de un problema para los usuarios y en segundo lugar en el canvas modelo de negocio. Se trabajó además en otras herramientas como customer journey map y mapas de empatía. En el encuentro participaron como mentores emprendedores de plataformas y referentes de organizaciones de apoyo emprendedor.

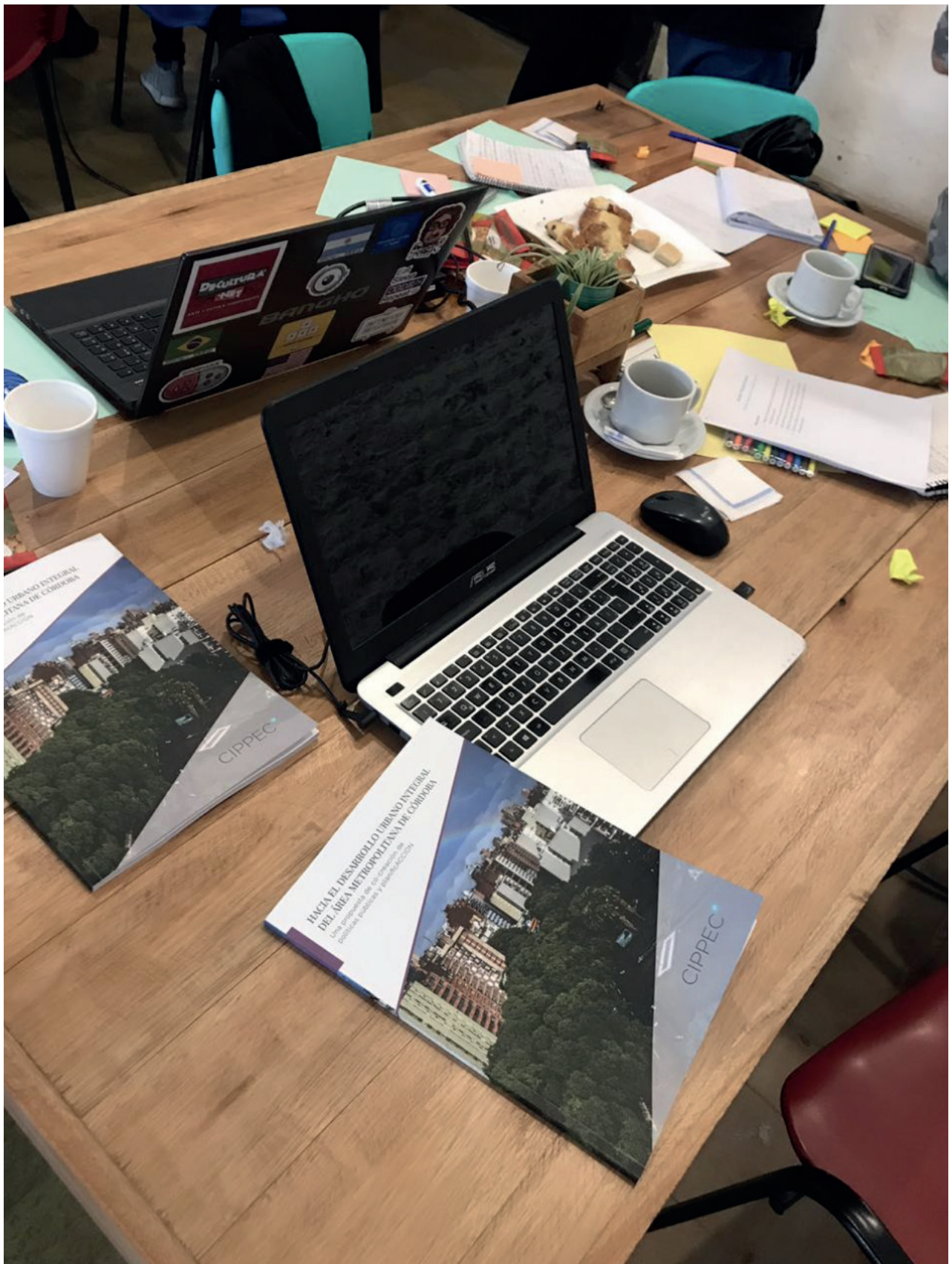
A continuación se listan los proyectos de Economía Colaborativa y de Plataformas que surgieron del encuentro en Córdoba:

- **Escolar**, Una app gratuita que busca resolver la congestión de tránsito en horarios de entrada y salida escolar; reducir el tiempo extra que lleva el traslado de niños a escuelas; simplificar la coordinación entre padres; y reducir el alto costo de los medios tradicionales de transporte. El proyecto ganó el hackatón y permite:

- i) coordinar y definir los traslados de hijos entre padres de forma eficiente
- ii) realizar seguimiento en tiempo real del recorrido de cada niño.

- **MotoTaxi**: “Uber de Motos”. ¡Más rápido, más lejos y más barato! Plataforma digital que acorta distancias al menor costo posible, con el vehículo más apropiado brindando una alternativa laboral con pocos requisitos y horarios flexibles.

- **Bike 2 Work**: “Pedaleando hacia la sustentabilidad”. Plataforma o red social que incentiva a los empleados de una empresa u organización a trasladarse al trabajo en bicicleta. “Hacemos que el viaje al trabajo sea seguro, saludable y motivador”. Modelo de negocios utilizado: B2B. Ventajas de Bike 2 Work: Reducción de automóviles, empleados más saludables, felices y productivos.



Acompañamiento a emprendedores: Premio Emprendedor Digital 2019

En el mes de enero de 2019 el Programa de Ciudades de CIPPEC, junto con el Laboratorio de Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID Lab) y el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, lanzaron el Premio Emprendedor Digital 2019 en los aglomerados de Mendoza, Córdoba, Resistencia, Catamarca y la ciudad de Puerto Madryn.

El principal objetivo del concurso era promover y potenciar la consolidación de emprendimientos digitales vinculados con la economía colaborativa y de plataformas para incentivar la innovación tecnológica y enfrentar los retos urbanos del siglo XXI. En este sentido se buscó que las plataformas concursantes estuvieran orientadas a solucionar problemas urbanos actuales. Como resultado del Premio, se identificaron los emprendedores de plataformas que fueron acompañados de diversas formas a lo largo de 2019.

Para su difusión, se llevaron adelante reuniones informativas en los aglomerados que participaban del concurso en colaboración con las organizaciones de apoyo emprendedor que habían sido previamente identificadas en el diagnóstico. En estos encuentros participaron representantes de CIPPEC que explicaron a los emprendedores interesados las condiciones del concurso y cómo participar.

Los emprendimientos tenían la posibilidad de postularse a una de las siguientes categorías:

- 1. Aceleración:** aquellos que tuvieran entre uno y tres años de vida, computados a partir de la fecha de emisión de la primera factura.
- 2. Incubación:** emprendimientos que no hubieran superado el año de vida desde la fecha de emisión de la primera factura.
- 3. Pre-incubación:** aquellos que aún no hubieran facturado a la fecha de postularse.

Como beneficios del concurso se diseñó el siguiente paquete de premios que fue distribuido entre los ganadores en función de su puntuación y categoría:

- Incubación/aceleración a través de una organización de apoyo emprendedor local.
- Talleres presenciales a cargo de consultores expertos en cada una de las ciudades.
- Consultorios emprendedores: horas de asesoramiento, coaching y mentoría por parte de consultores expertos en la temática durante un período de cuatro meses.

- Dos becas por ciudad para participar de los seminarios y la competencia NAVES Nacional en Buenos Aires en el IAE Business School de la Universidad Austral, con todos los gastos de viajes, alojamiento y refrigerios cubiertos. Durante seis meses los ganadores recibieron formación y mentoría y tuvieron la posibilidad de entrar a la competencia final.
- Posibilidad de acompañamiento en la escalabilidad del modelo de negocio que pueda tener impacto positivo en algunas de las ciudades del proyecto de CIPPEC.
- Difusión en medios locales y nacionales de la imagen del emprendimiento.

Cada premio apuntaba a un perfil de emprendedor y a un tipo de capacitación diferente, si bien fueron concebidos como complementarios. La asignación de los premios respondió al estadio y las necesidades de capacitación en que se encontraba cada emprendimiento, la mayoría de los emprendedores recibieron más de un premio.

- Con el proceso de incubación y aceleración por parte de una organización local se buscó promover el ecosistema emprendedor local brindando recursos a estas organizaciones de apoyo emprendedor para que puedan diseñar e implementar distintos programas de acompañamiento de startups en función del estadio de cada iniciativa ganadora del premio.
- Los talleres presenciales, que consistieron en clases sobre emprendedorismo y negocios digitales para emprendedores en cada una de las ciudades, estaban particularmente dirigidos a emprendimientos más incipientes y en etapas tempranas de desarrollo. Como uno de los principales objetivos de este programa de capacitación teórico-práctico era desarrollar y potenciar habilidades emprendedoras dentro del ecosistema local, se convocó a todos los postulantes del concurso, no solo a los ganadores, ampliando así el público alcanzado.
- Los consultorios emprendedores fueron encuentros a distancia entre el equipo emprendedor y un mentor que los acompaña en el desarrollo de su emprendimiento, estaban focalizados en emprendedores en etapas más avanzadas para que la consultoría personalizada fuera más efectiva. Los emprendedores en esa instancia ya conocen los problemas o limitantes de su plataforma por lo que un mentoreo dirigido a atender esas necesidades puede tener mayor impacto en su emprendimiento. De esta forma, se seleccionaron emprendimientos principalmente de las etapas de incubación y aceleración que contemplaba el Premio Emprendedor Digital 2019.
- El programa de formación y competencia de Naves funciona en una de las escuelas de negocios pioneras en temáticas vinculadas al emprendedorismo en Argentina. El programa contempla dos categorías: la primera se denomina "empresa naciente" dirigida a aquellos emprendimientos que aún no hayan facturado (coincide con la categoría de pre-incubación del concurso) y la segunda "empresa en marcha" está dirigida a quienes aún no hayan superado los 2 años de vida desde su primera factura (coincide con las categorías incubación y aceleración). Los emprendimientos que obtuvieron becas para participar del programa con todos los gastos de traslado y viáticos cubiertos fueron los más destacados y con mayores posibilidades de escalar en función de estas dos categorías.

La evaluación de los ganadores se llevó adelante a través de la ponderación de dos dimensiones: postulación y emprendimiento, a partir de las cuales se estimó un puntaje para cada plataforma.

La dimensión "postulación", contaba con un valor de 40% sobre el puntaje total. En la misma se evaluaba el video pitch que los emprendedores enviaron cuando aplicaron al concurso, donde debía incluirse una presentación del equipo de trabajo, la mención al problema que busca resolver el emprendimiento y sus motivaciones para ganar.

La dimensión “emprendimiento”, por su parte, sumaba el 60% de la puntuación. En esta dimensión se evaluaban cuatro aspectos:

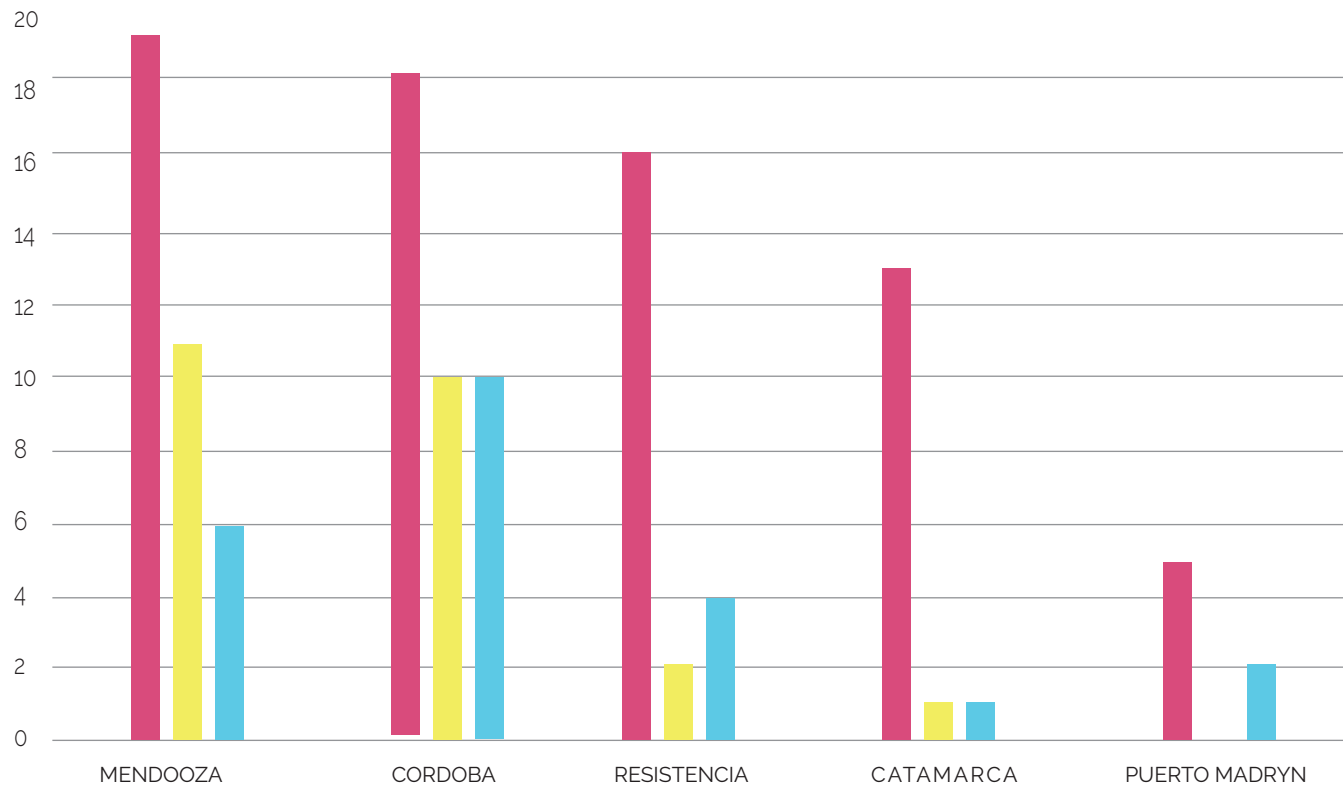
- 1. Impacto del emprendimiento en diversas áreas de la comunidad: mejoras en la movilidad urbana, inclusión social, prevención o mitigación del cambio climático, desarrollo económico y participación ciudadana o transparencia de los asuntos públicos. (35% del total del valor de la dimensión)
- 2. Innovación del modelo de negocio y/o de la propuesta de valor de la plataforma. (35% del total del valor de la dimensión)
- 3. Escalabilidad del emprendimiento, presencia en más de una ciudad del proyecto y/o potencial para expandirse (20% del total del valor de la dimensión)
- 4. Equipo de trabajo multidisciplinario y organización con capacidad de organización (10% del total del valor de la dimensión)

DIMENSION	PONDERACIÓN DE LA DIMENSIÓN	CRITERIO	ITEMS	PONDERACIÓN DE LOS ITEMS
POSTULACIÓN	40%	Video Pitch	Contenido: mención de equipo y roles, problema que resuelve y motivos por los que debería ganar	1
EMPRENDIMIENTO	60%	Impacto en la comunidad	Apunta a mejorar la movilidad urbana	0.35
			Fomenta la inclusión social	
			Contribuye a la prevención y la mitigación del cambio climático	
			Contribuye al desarrollo económico sustentable y la generación de empleo	
			Promueve la participación ciudadana y la trabsparencia en los asuntos públicos	
		Innovación	Tiene una propuesta novedosa odisruptiva enb el modelo de negocios (	0.35
			Brinda una propuesta de valor o experiencia del usuario innovadora o disruotiva	
		Escalabilidad	Tiene presencia en más de una de las ciudades piloto del proyecto que enmarca ek concurso	0.2
			Presenta un alto potencial de crecimiento local y regional	
		Equipo de trabajo	Es multidisciplinario	0.1
			Organización con capacidades de adaptación	

En total, se postularon al concurso 125 emprendedores. De los 125, 118 provenían de los aglomerados comprendidos en el concurso, mientras que siete eran de otras ciudades.

Córdoba fue el aglomerado con mayor cantidad de postulantes: 38, donde diez se inscribieron a la categoría aceleración, diez a incubación y 18 a preincubación. En Mendoza se postularon 36 emprendimientos, seis a la categoría aceleración, once a incubación y 19 a preincubación. En el caso de Resistencia se presentaron 22 emprendedores al concurso: cuatro en la categoría de aceleración, dos en incubación y 16 en la categoría pre-incubación. En Gran Catamarca se postularon 15 emprendimientos, uno en aceleración, uno en incubación y 13 en la categoría de pre-incubación. En Puerto Madryn fueron siete los inscriptos, dos en aceleración y cinco en pre-incubación mientras que no hubo inscriptos para la categoría incubación.

Figura 28.
Premio Emprendedor Digital 2019. Cantidad de postulaciones por categoría y aglomerado.



Fuente: elaboración propia

Los aglomerados más grandes y con mayor grado de madurez contaron con mayor cantidad de inscriptos en las categorías más avanzadas mientras que en los más pequeños fueron más frecuentes emprendimientos en la categoría pre-incubación (estadios más incipientes).

El comité de evaluación se conformó por dos representantes del Programa de Ciudades de CIPPEC, dos del BID Lab y uno del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación. El 22 de abril de 2019 se realizó el anuncio de los ganadores.

LOS GANADORES POR CADA AGLOMERADO EN CADA CATEGORÍA FUERON LOS SIGUIENTES:



ÁREA METROPOLITANA DE MENDOZA

Aceleración: 1° Yecas 2° Showstarter 3° Wipper

Incubación: 1° Agrojusto 2° iParking 3° Wineobs 4° Linkcard

5° Appto Celiacos 6° Winerybooking 7° Demedis by Ucosmos ¹²

Preincubación: 1° Sin Desperdicio 2° Chopin 3° Fownding 4° Alquilar Online
5° MassViajeros



ÁREA METROPOLITANA DE CÓRDOBA

Aceleración: 1° MiAutobus ¹³ 2° DeCultura.net 3° Alpogo

Incubación: 1° Filadd 2° CAECUSLab 3° Expertas.net 4° ArreglaMiCasa

5° Reclama conmigo 6° Apparkima

Preincubación: 1° FIX Soluciones Integrales ¹⁴ 2° permutaslibres.com
3° Maieutics 4° Transfer ¹⁵ 5° Invesafe 6° CORBA



ÁREA METROPOLITANA DE RESISTENCIA

Aceleración: 1° TuVerduleria 2° Polimedicos

Incubación: 1° ObrasYA

Preincubación: 1° Cloudprop 2° Craudeala 3° Eurekaapp 4° Xeracto

5° Che Mandados 6° Venphi 7° Compranubi 8° Saludable 9° PubliPyME
10° Sistema de Intervención Social (SintSoc)



GRAN CATAMARCA

Aceleración: 1° TaBueno!

Incubación: 1° Reciclads

Preincubación: 1° La Vaquita Online ¹⁶ 2° Destravel 3° Catamarca Turística
4° Inapsis 5° Regionales Catamarca 6° Fortaleza Catamarca 7° Infocard
8° Ateneos



PUERTO MADRYN

Aceleración: 1° Apperto

Preincubación: 1° Agendate! 2° Tu Tierra 3° Toby 4° Madryn Tracker



¹² Demedis by Ucosmos, si bien se postuló al concurso y resultó seleccionado como ganador, decidió no participar del proceso de acompañamiento.

¹³ A lo largo del proceso MiAutobus pasó a llamarse Ualabee.

¹⁴ Fix Soluciones Integrales cambió de nombre a De Viaje

¹⁵ Transfer se convirtió a lo largo del acompañamiento en Expandite

¹⁶ La vaquita Online pasó a llamarse BeTech

Acompañamiento a emprendedores: Premio Emprendedor Digital 2019



Región Noroeste: Área Metropolitana de Gran Catamarca

TABUENO!
RECICLADS
LA VAQUITA ONLINE
DESTRVEL
CATAMARCA TURÍSTICA
INAPSIS
REGIONALES CATAMARCA
FORTALEZA CATAMARCA
INFOCARD
ATENEOS



Región Cuyo: Área Metropolitana de Mendoza

YECAS
SHOWSTARTER
WIPPER
AGROJUSTO
IPARKING
WINEOBS
LINKCARD
APPTO CELÍACOS
WINERYBOOKING
DEMEDIS BY UCOSMOS
SIN DESPERDICIO
CHOPIN
FOWNDING
ALQUILAR ONLINE
MASSVIAJEROS



Región Noreste: Área Metropolitana de Resistencia

TUVERDULERIA
POLIMEDICOS
OBRASYA
CLOUDPROP
CRAUDEALA
EUREKAPP
XERACTO
CHE MANDADOS
VENPHI
COMPRANUBI
SALUDABLE
PUBLIPYME
SISTEMA DE INTERVENCIÓN SOCIAL (SINTSOC)



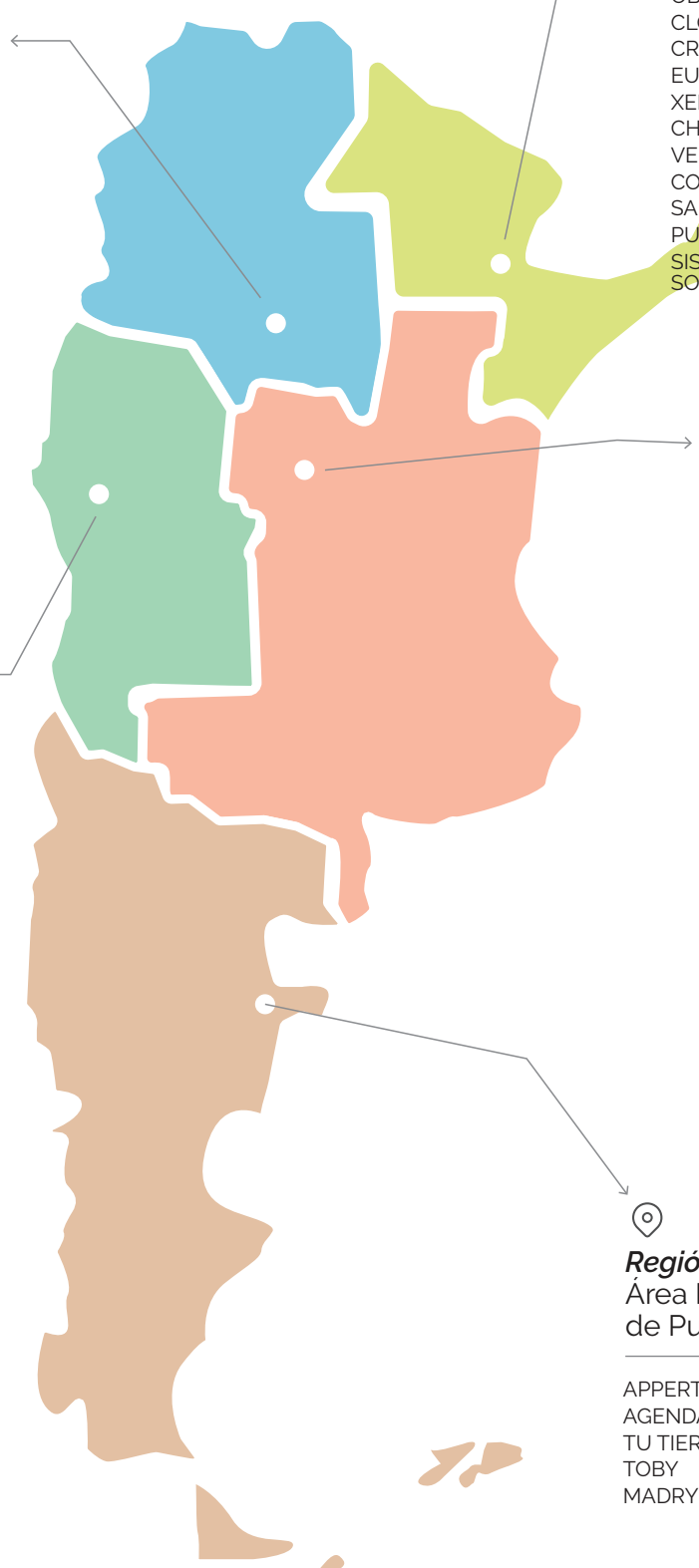
Región Centro: Área Metropolitana de Córdoba

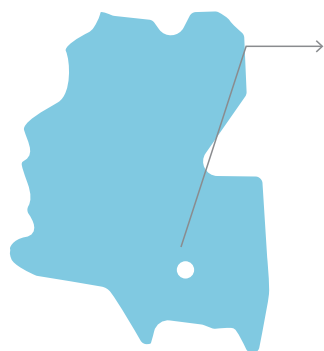
UALABEE
DECULTURA.NET
ALPOGO
FILADD
CAECUSLAB
EXPERTAS.NET
ARREGLA MI CASA
RECLAMA CONMIGO
APPARKIMA
FIX: SOLUCIONES INTEGRALES
PERMUTASLIBRES.COM
MAIEUTICS
TRANSFER
INVESAFE
CORBA



Región Patagónica: Área Metropolitana de Puerto Madryn

APPERTO
AGENDATE!
TU TIERRA
TOBY
MADRYN TRACKER





Región Noroeste: Área Metropolitana de Gran Catamarca

ACELERACIÓN:

1° TABUENO!

INCUBACIÓN:

1° RECICLADS

PREINCUBACIÓN:

1° BE TECH

2° DESTRAVEL

3° CATAMARCA TURÍSTICA

4° INAPSIS

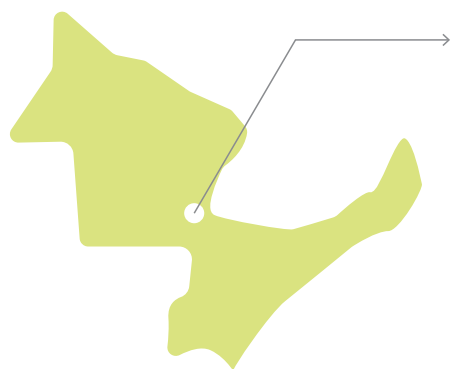
5° REGIONALES CATAMARCA

6° FORTALEZA CATAMARCA

7° INFOCARD

8° ATENEOS

NOMBRE DE LA PLATAFORMA	DESCRIPCIÓN	SITIO WEB
DESTRAVEL	Aplicación que conecta proveedores de servicio de transporte y turistas	
RECICLADS	ReciclAds desarrolla máquinas expendedoras inversas de bajo costo, y alta confiabilidad para Empresas, Municipios y Emprendedores Verdes, entregando a sus usuarios premios y descuentos por reciclar	https://reciclads.com
TABUENO!	Es el shopping virtual de cada ciudad...Una solución tecnológica para difundir, vender y administrar tu negocio en internet.	https://www.tabueno.com.ar
ATENEOS	Espacio que conecta un instructor que sabe y quiere enseñar y un alumno que desea y puede aprender.	http://www.ateneos.com
INAPSIS	Plataforma de búsqueda y consulta de productos inmobiliarios ofrecidos por parte de las inmobiliarias locales	https://www.facebook.com/inapsis/
INFOCARD	Servicio de información que permite a los habitantes de Catamarca y turistas ver datos turísticos, patrimoniales y comerciales a través de códigos QR y tecnología NFC.	
FORTALEZA CATAMARCA	Plataforma digital que soluciona problema de conectividad que existe entre productores y artesanos	
BETECH	Plataforma digital de financiamiento colaborativo que apuesta al empoderamiento de las mujeres en la tecnología	http://www.be-tech.online
CATAMARCA TURÍSTICA	Web para unificar la oferta turística de Catamarca mostrando en tiempo real la oferta hotelera, gastronómica, de alquiler de vehículos y excursiones. Los datos estadísticos se aportarán a la provincia y los municipios para la toma de decisiones.	http://pensarsoft.com.ar
REGIONALES CATAMARCA	Web que permite comprar productos regionales de Catamarca directamente de los artesanos y productores	https://regionalescatamarca.com



Región Noreste: Área Metropolitana de Resistencia

ACELERACIÓN:

1° TUVERDULERIA

2° POLIMEDICOS

INCUBACIÓN:

1° OBRASYA

PREINCUBACIÓN:

1° CLOUDPROP

2° CRAUDEALA

3° EUREKAPP

4° XERACTO

5° CHE MANDADOS

6° VENPHI

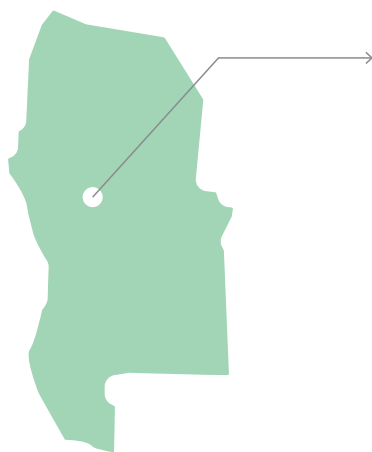
7° COMPRANUBI

8° SALUDABLE

9° PUBLIPYME

10° SISTEMA DE INTERVENCIÓN SOCIAL (SINTSOC)

NOMBRE DE LA PLATAFORMA	DESCRIPCIÓN	SITIO WEB
CHE MANDADOS	Plataforma tecnológica que pone en contacto personas que necesitan hacer un mandato o trámite con aquellas que pueden hacerlo.	http://chemandados.com.ar
CLOUDPROP	A través de la digitalización y automatización brindamos un software web para ayudar a los administradores de alquileres a brindar una experiencia más ágil y transparente a propietarios e inquilinos.	http://cloudprop.com.ar/
CRAUDEALA	Crowdfunding que permite a los gobiernos locales e instituciones de apoyo emprendedor conectar y validar ideas para ayudar a que los emprendedores de base productiva accedan a financiamiento colectivo.	https://craudeala.com
TUVERDULERIA.COM	Marketplace online de frutas y verduras, que conecta en un mismo canal digital a todas las Verdulerías de barrio con los clientes finales, a través de una app mobile y website.	https://www.tuverduleria.com/
COMPRANUBI	Marketplace online de frutas y verduras, que conecta en un mismo canal digital a todas las Verdulerías de barrio con los clientes finales, a través de una app mobile y website.	https://compranubi.com/
PUBLIPYME	Vincula pequeñas y medianas empresas locales y regionales con clientes y usuarios a través de un App que permita acceder a descuentos y promociones exclusivas. Cuenta con un sistema de cupones exclusivos con descuentos y promociones para acceder a bienes y servicios	
SALUDABLE	Saludable es una plataforma que vincula todos los actores (medicos, obras sociales, pacientes, gimnasios y negocios de comidas) que intervienen en el proceso de mantener o recuperar la salud donde pueden compartir, comunicarse y adquirir hábitos para mantenerse saludable.	
EUREKAPP	Vínculo entre personas que necesitan un servicio y oferentes de servicios	www.eurekapp.com.ar
OBRASYA	Servicios de reparación, refacción, o construcción de pequeñas obras para el hogar o la oficina, que vincula de manera fácil y confiable a personal calificado con los usuarios que necesitan sus servicios.	www.obrasya.net
POLIMÉDICOS	Vincula a la comunidad con profesionales de la salud, a través de una plataforma web, donde los pacientes pueden encontrarlos y solicitar turnos online desde cualquier dispositivo.	http://www.polimedicos.com/
SISTEMA DE INTERVENCIÓN SOCIAL - SINTSOC	"Sistema que procesará historias clínicas, emitiendo alertas referidas a los derechos que pudieran estar vulnerados, además sugerirá un listado de organismos y/o profesionales particulares registrados en el sistema, para poder realizar las derivaciones o articulaciones correspondientes y así ayudar a efectivizar el derecho de la persona. El acceso a las funcionalidades del sistema es a través del abono de una suscripción mensual"	http://sintsoclp.hero-kuapp.com
VENPHI	Plataforma de financiamiento colectivo para proyectos sociales	https://venphi.github.io/
XERACTO	Plataforma que potencia el desarrollo de negocios locales. Permite a los comercios publicar sus promociones.	http://www.xeracto.com/



Región Cuyo: Área Metropolitana de Mendoza

ACELERACIÓN:

- 1° YECAS
- 2° SHOWSTARTER
- 3° WIPPER

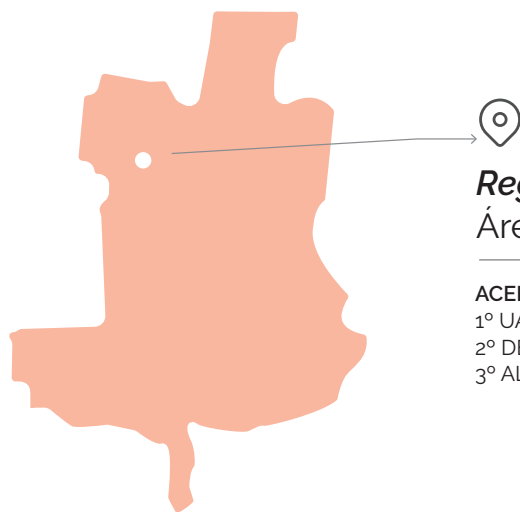
INCUBACIÓN:

- 1° AGROJUSTO
- 2° IPARKING
- 3° WINEOBS
- 4° LINKCARD
- 5° APPTO CELÍACOS
- 6° WINERYBOOKING
- 7° DEMEDIS BY UCOSMOS

PREINCUBACIÓN:

- 1° SIN DESPERDICIO
- 2° CHOPIN
- 3° FOWNDING
- 4° ALQUILAR ONLINE
- 5° MASSVIAJEROS

NOMBRE DE LA PLATAFORMA	DESCRIPCIÓN	SITIO WEB
FOWNDING	Plataforma de financiamiento colectivo para emprendedores del sector tecnológico, social y de las industrias creativas.	https://www.fownding.com/
IPARKING	Web app que mediante un marketplace geográfico permite a los conductores buscar lugares libres donde estacionar, pagar de forma electrónica remota en playas y estacionamientos medidos y reservar antes de conducir.	http://www.iparking.com.ar
LINCKARD.APP	Linkcard es un potente sistema que simplifica el networking de los profesionales y las empresas a través de un formato innovador, autogestionable y totalmente customizable.	https://web.linkcard.app/es/
MASSVIAJEROS	Massviajeros es una comunidad de viajeros que consumen información y servicios turístico a través de la plataforma web. Cuenta con sistema de reserva y pago de alojamientos, transporte, actividades, asesoramiento, etc.	https://massviajeros.com/
SHOWSTARTER	Plataforma de financiamiento colectivo de eventos.	https://www.show-starter.com
SIN DESPERDICIO	Sin Desperdicio es una Plataforma Logística que permite potenciar las iniciativas de recupero de comida para ayudar a que más personas en situación de vulnerabilidad puedan acceder a un plato de comida digno y saludable	http://www.sindesperdicio.um.edu.ar/
WINEOBS	Wineobs.com es la primer plataforma especializada en reservas online de experiencias vitivinícolas de la Argentina. Permite a los usuarios encontrar todas las experiencias en un solo sitio, donde se puede reservar y pagar online.	https://wineobs.com/
WIPPER	Sistema de lavado de vehículos a domicilio ecológico que busca crear empleo y formar emprendedores. Utiliza una micro espuma a base de polimeros que permite reducir el uso del agua en un 99% ahorrando mas de 350 litros por lavado. Este sistema une a quien desea lavar su auto con un lavador previamente calificado por wipper, esté donde esté.	http://wipper.com.ar/
YECAS	Red social multimunicipio de participación ciudadana para barrios. Permite socializar reclamos, promover el apoyo entre los vecinos y notificar al municipio que corresponde para su solución.	https://yecas.com
APPTO CELÍACOS	Appto Celiacos es una aplicación de celular que permite encontrar lugares en Mendoza libres de gluten (Sin Tacc) como Restaurantes, Almacenes Celiacos, Heladerías, Cafés y comercios de venta de productos aptos para celiacos.	https://play.google.com/store/apps/details?id=com.gabobusteros.appto&hl=es-tienda.agrojusto.com.ar
AGROJUSTO	Agrojusto es un mercado virtual agrícola que conecta de manera ágil e innovadora a los productores rurales con el mercado a través de desarrollo de software y la implementación de logística.	
LITT (EX CHOPIN)	Plataforma que potencia el intercambio de artículos usados fomentando el consumo responsable	www.litt.com.ar
WINERYBOOKING.COM	Plataforma de gestión de reservas dedicada al enoturismo regional	https://winerybooking.com/
ALQUILAR ONLINE	Plataforma para alquilar productos entre particulares, que sea segura, sencilla de usar y le permita a los usuarios ganar dinero alquilando productos	https://alquilaronline.com/
DEMEDIS BY UCOSMOS	Aplicación p2p para conectar profesionales de la salud con pacientes	https://DEMEDIS.io



Región Centro: Área Metropolitana de Córdoba

ACELERACIÓN:

1° UALABEE
2° DECULTURA.NET
3° ALPOGO

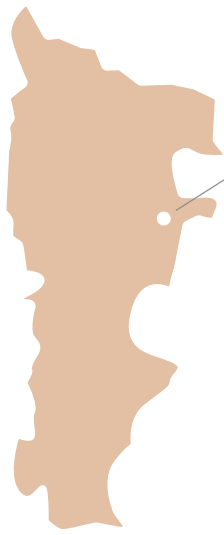
INCUBACIÓN:

1° FILADD
2° CAECUSLAB
3° EXPERTAS.NET
4° ARREGLAMICASA
5° RECLAMA CONMIGO
6° APPARKIMA

PREINCUBACIÓN:

1° FIX: SOLUCIONES INTEGRALES
2° PERMUTASLIBRES.COM
3° MAIEUTICS
4° EXPANDITE
5° INVESAFE
6° CORBA

NOMBRE DE LA PLATAFORMA	DESCRIPCIÓN	SITIO WEB
ALPOGO	Software de servicio dedicado a reducir riesgos en la venta de tickets para shows mediante la utilización de técnicas derivadas del big data	https://alpogo.com/
ARREGLAMICASA	Software de servicio dedicado a reducir riesgos en la venta de tickets para shows mediante la utilización de técnicas derivadas del big data	http://www.arreglamica-sa.com.ar
CAECUSLAB	Lentes inteligentes, dos aplicaciones móviles y una plataforma web, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de personas con discapacidad visual. Conecta personas no videntes con tutores/familiares que a través de la plataforma los pueden guiar.	http://caecuslab.com
DE VIAJE	Plataforma para encontrar todos los accesorios que necesitas para viajar	https://deviaje3.mitien-danube.com/
DECULTURA.NET	Plataforma colaborativa y autogestionable para facilitar la comercialización y difusión de arte y cultura. Permite que cualquier usuario pueda vender tickets para eventos artísticos o capacitaciones y contiene un marketplace para artesanos y diseñadores de todo el país.	https://www.decultura.net
EXPANDITE	Plataforma digital que le permite a las empresas y profesionales del rubro de la construcción expandirse, ya sea a nivel local o regional, promoviendo el acceso, sin intermediarios, a los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos. A través de esta plataforma se vincula a estas empresas y profesionales con proveedores que ponen a disposición sus maquinarias, herramientas, oficinas, vehículos, etc.	https://expandite.net/
EXPERTAS	Expertas.net, la única plataforma 100% digital con la que aspiramos a transformar la manera en que la gente se vincula para buscar y ofrecer trabajo en casas de familia, permitiendo el contacto en forma directa.	https://www.expertas.net/
FILADD	Plataforma que conecta profesores de apoyo universitario con estudiantes que necesitan preparar materias de la universidad.	https://filadd.com/academia-filadd
INVESAFE	"Plataforma de inversión inmobiliaria colaborativa - Crowdfunding Para invertir por fracciones y desde pequeños montos en los mejores proyectos inmobiliarios de Argentina."	https://invesafe.com
RECLAMA CONMIGO	Market place que conecta abogados con ciudadanos haciendo foco en la defensa del consumidor.	https://www.reclamaconmigo.com.ar/
UALABEE	Aplicación colaborativa de transporte para moverte en la ciudad de la manera más rápida y segura, en transporte público o medios alternativos al automóvil.	https://ualabee.com
APPARKIMA	Plataforma que crea, gestiona y administra convenios entre una red de playas de estacionamiento y comercios adheridos	https://apparkima.com.ar/
CORBA	Plataforma multilateral web/mobile de cadenas logísticas B2B. Integra a dadores de cargas con fletos y empresas de transporte en la contratación de cadenas y circuitos logísticos.	http://www.corba.com.ar
PERMUTAS LIBRES	Permutas Libres: Plataforma que permite publicar avisos con sus pretensiones y en función a estas busca coincidencias con otros usuarios para posibles permutas.	https://permutaslibres.com.ar/
MAIEUTICS	Plataforma que busca facilitar y democratizar el acceso al mundo de becas y concursos, desde olimpiadas hasta campamentos científicos	http://maieutics.business-catalyst.com/



Región Patagónica: Puerto Madryn

ACELERACIÓN:
1º APPERTO

PREINCUBACIÓN:
1º AGENDATE!
2º TU TIERRA
3º TOBY
4º MADRYN TRACKER

NOMBRE DE LA PLATAFORMA	DESCRIPCIÓN	SITIO WEB
AGENDATE!	Agendate! es una herramienta digital que reúne comercios, servicios, oficios y profesionales de la ciudad de Puerto Madryn, nuestra app fue creada para ayudar a vecinos y turistas a la hora de contratar, acordar y/o comprar un producto o servicio.	https://agendatepuerto-madryn.com/
APPERTO	Apperto busca llevarle a los habitantes de las ciudades mas chicas las mismas funcionalidades que tienen disponibles quienes viven en las grandes ciudades, todas en una misma aplicación: pedidos de comida, descuentos en comercios locales, información local en tiempo real, pagos digitales, entre otras.	https://apperto.co/
MADRYN TRACKER	Agente turistico online que mejora el rendimiento y experiencia del turista en el destino.	
TU TIERRA	tutierra.com se orienta al mercado de tierras urbanas, a crear un lugar de encuentro entre quienes vender un lote y quienes buscan uno para construir su vivienda.	
TOBY	App que pone en contacto paseadores de perros con dueños de mascotas	bit.ly/Tobyarg

Incubación local

Durante el primer semestre de 2018, al mismo tiempo que se identificaron emprendedores de cada aglomerado, se relevaron y seleccionaron organizaciones de apoyo emprendedor, que luego serían las encargadas de incubar a los emprendimientos ganadores.

Antes de lanzar el premio emprendedor digital, el Programa de Ciudades de CIPPEC firmó un convenio con una organización de cada ciudad donde estas se comprometieron a brindar su colaboración para el correcto desarrollo y difusión del concurso a la vez que acordaron ofrecer coaching y mentoría a los emprendimientos que fueran seleccionados en el concurso. De esta forma las organizaciones se involucraron en el proyecto, colaborando primero con la difusión del concurso y en algunos casos organizando meetups informativas donde asistían a los emprendedores en el armado de sus postulaciones al Premio.

Una vez seleccionados los ganadores del Premio Emprendedor, las organizaciones de cada ciudad diseñaron y desarrollaron programas de acompañamiento para los emprendedores del aglomerado de acuerdo a su grado de maduración y necesidades específicas. Los programas de acompañamiento por parte de las organizaciones locales se desarrollaron entre junio y noviembre de 2019.

En Córdoba, la organización seleccionada fue Incutex y **en Mendoza**, se eligió a Agilmentor como la incubadora para llevar adelante el acompañamiento para emprendedores. Cabe mencionar que en estas dos ciudades existían diferentes alternativas de organizaciones de con bastante experiencia y trayectoria en incubación y aceleración de emprendimientos digitales, cosa que no ocurrió en el resto de aglomerados.

En Resistencia, se trabajó con Incutex NEA - La Turbina y los casos de Catamarca y Puerto Madryn, se trabajó con el Centro de Innovación Municipal y con la UTN regional Chubut, respectivamente. En estos casos, al ser aglomerados de menor población y no existir una gran variedad de organizaciones de apoyo emprendedor fue más difícil encontrar organizaciones con experiencia y probada trayectoria, similares a las encontradas en Córdoba o Mendoza.

En el área metropolitana de Resistencia, se trabajó con la aceleradora y coworking Incutex NEA-La Turbina.¹⁷ Se trata de una asociación con Incutex (Córdoba) para potenciar las capacidades emprendedoras de las startups en la región norte de Argentina y países limítrofes.



17

<https://incutexnea.com.ar/>

Desde Incutex NEA ofrecieron acompañamiento y el espacio de coworking a los emprendimientos ganadores del área metropolitana de Resistencia. Este acompañamiento incluyó diversos aspectos: apoyo administrativo y de gestión financiera, programa de mentorías, consultoría tecnológica en desarrollo de software, consultoría en metodologías de gestión, asistencia en reuniones comerciales, asesoramiento en el desarrollo de canales comerciales y asistencia en el desarrollo de alianzas estratégicas. Por otro lado, se llevaron adelante talleres acerca de modelo de negocios, design thinking, lean startup y métricas para startups.

Además, durante todo el proceso La Turbina Coworking estuvo disponible para los emprendedores para realizar eventos, reuniones y como espacio para networking entre los participantes.

En el caso de Catamarca, el Centro de Innovación Municipal -CIM- funcionó como espacio de coworking para los emprendedores a lo largo del proceso y como espacio donde se realizaron los talleres presenciales. Desde el Centro se designaron personas a cargo de dar seguimiento a los emprendedores y a gestionar las convocatorias a los talleres, coordinando además el trabajo que los consultores dejaban como tarea a los emprendedores en el espacio entre talleres.

El CIM, además, brinda cursos para emprendedores de un amplio abanico de temas, como por ejemplo alfabetización digital, internet de las cosas, orientación legal para emprendedores, talleres con emprendedores consagrados, ciberseguridad, ventas y redes sociales para emprendedores, entre otros.

En Puerto Madryn, por su parte, cumplió ese rol la Universidad Tecnológica Nacional -Facultad regional Chubut. Desde la UTN ofrecieron acompañamiento y consultoría a los emprendimientos, donde vieron temas como estudio de mercado, desarrollo de aplicaciones, funcionalidades de apps, aspectos legales, experiencia de usuario, y métricas e indicadores, entre otros. Además, como en el caso de Catamarca, la universidad brindó el espacio para el dictado de los talleres presenciales.

Incutex

Área Metropolitana de Córdoba

¹⁸ Incutex es un Company Builder que invierte en emprendimientos tecnológicos en Argentina en verticales como B2B/Enterprise, E-commerce, finanzas, educación, salud y transporte, entre otros. Participa en el desarrollo y crecimiento estratégico de los emprendimientos y cuenta con una variedad de expertos enfocados en temas como marketing, tecnología, finanzas, desarrollo de clientes y ventas para dar soporte a los emprendedores.

Trabaja además en la vinculación entre el sector empresario, el científico-tecnológico y el ecosistema emprendedor, con un enfoque federal. Provee mentores, entrenamientos específicos en competencias emprendedoras y gestión y soporte tecnológico por parte del aliado estratégico Santex América. Ha sido reconocida como una de las aceleradoras más importantes del país por programas gubernamentales como Córdoba Acelera y Fondo de Aceleración a nivel nacional.

Incutex ideó un programa de seis semanas para los ganadores del Premio Emprendedor Digital. El proceso comenzó el lunes 24 de junio y finalizó con un demo day el 2 de agosto de 2019. El programa incluyó 40 horas de capacitación, 34 mentores, scrum masters y facilitadores.

El acompañamiento se dividió en semanas de trabajo -sprints-, cada una con una temática específica a trabajar: agile, validación, tecnología aplicada a negocios, ventas y marketing digital, impuestos y legales, inversión y financiamiento, entre otros. Cada semana los emprendedores contaron con 2 a 4 capacitaciones dictadas de manera presencial y virtual por expertos en las temáticas. Además, en cada sprint los emprendimientos contaban con horas de consulta (office hours) personalizadas con mentores expertos en las temáticas de la semana.

Cada viernes se llevaban adelante espacios para que los emprendedores practicasen sus presentaciones y recibieran devoluciones por parte de expertos -pitch trainings-.

Durante todo el programa cada emprendedor contaba con un mentor y un scrum master, además de recibir horas de consulta con expertos de Santex¹⁹, partner tecnológico de Incutex.



¹⁸ <https://www.incutex.com.ar/>

¹⁹ <https://santexgroup.com/>

El programa de acompañamiento de Incutex, estuvo dirigido a los siguientes 14 emprendimientos de Córdoba:

Pre Incubación

- Permutaslibres
- De Viaje (ex FIX)
- Expandite
- Invesafe

Incubación

- Filadd
- Reclama Conmigo
- ArreglaMiCasa
- Corba
- Apparkima
- Expertas
- CAECUSLab

Aceleración

- Ualabee
- DeCultura
- Alpogo

A lo largo del programa los emprendimientos tenían acceso a la plataforma virtual Incutex Academy ²⁰ diseñada por Incutex para concentrar el contenido del programa, lecturas, videos, actividades prácticas, evaluaciones y correcciones.

Figura 29

Contenido semanal del programa de acompañamiento de Incutex



Fuente: Incutex

Sprint 1:

- Capacitaciones:
- Metodologías ágiles para principiantes
 - Metodologías ágiles avanzado

Sprint 2:

- Capacitaciones:
- Design thinking
 - Lean startup

Sprint 3:

- Capacitaciones:
- Métricas que importan**
- Experiencia de Start Spanish
 - Unidades económicas

Sprint 4:

SALES Y MARKETING DIGITAL

- Capacitaciones:
- Ventas y herramientas de ventas
 - Armado de equipos de venta y venta presencial
 - Relaciones públicas para startups
 - Marca, marketing digital y branding
 - Capital humano para startups

Sprint 5:

IMPUESTO Y LEGALES

- Capacitaciones:
- Cuestiones contables para startups
 - Sobre Inversión legal para startups en Argentina
 - Check list legal para poder vender tu startup

Sprint 6:

INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

- Capacitaciones:
- Visión general del mundo financiero para startups
 - Búsqueda de financiamiento para startups
 - Levantamiento de capital: documentos y errores comunes
 - Cómo transformar tu startup en una organización exponencial



²⁰ <https://incutexacademy.com/> En este video se puede ver la plataforma por dentro.

El proceso de acompañamiento de Incutex finalizó con un demo day a modo de presentación final, que se llevó adelante el viernes 2 de agosto en The Tech Pub, en Córdoba, y contó con participación de inversores ángeles y funcionarios del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación. Al encuentro asistieron más de 40 personas, entre emprendedores, mentores de Incutex e inversores, y para varios de los emprendimientos significó la primera presentación formal ante posibles inversores. Este tipo de espacios, en los que emprendimientos pueden presentarse y pitchear ante posibles interesados en invertir en etapas tempranas de emprendimientos son altamente deseables, ya que aumentan las probabilidades de recibir financiamiento y crecer (tema que se desarrolla más adelante).

El formato resultó interesante para que los emprendimientos puedan darse a conocer, por eso se propuso realizar algo análogo, también a modo de cierre del acompañamiento Agilmentor en Mendoza.



Podés ver un breve video del
Demoday en este link.



Evaluación Incutex Córdoba

Los emprendimientos que formaron parte del acompañamiento de Incutex valoraron muy positivamente el proceso. Se les pidió a los emprendedores que puntuaran de 1 a 10 (siendo 10 el puntaje más alto) los siguientes aspectos y los resultados dieron cuenta del alto grado de satisfacción:

Evaluación general a los scrum masters: 9.86

Evaluación general a las office hours: 9

Evaluación general a los mentores: 8.86

Evaluación general a los profesores: 7.68

Durante el Demo Day, algunos de los emprendedores que participaron del proceso, respondieron a las siguientes dos preguntas:

1. "¿Cómo impactó el proceso de acompañamiento de Incutex en tu emprendimiento?"

2. "¿Qué aspectos destacarías de este programa de formación?"

"La verdad es que nos llevamos una experiencia excelente, nos gustó mucho porque son nuestros primeros inicios en todo lo que es el mundo emprendedor, si bien somos emprendedoras y trabajamos en empresas, esto de la startups y mínimo producto viable y salir a validar y demás, en las grandes compañías no se ve y eso nos ayudó mucho, también todo el desarrollo de metodologías ágiles que sugirieron acá nos ayudaron a ordenar todo nuestro proyecto. Nos ayudó a ver todas las cosas que hacíamos y que por ahí no las cuantificábamos para este proyecto, también a evaluar si las cosas que hacemos sirven y qué resultado generan. Nos pasaron un montón de libros, de textos, bibliografía muy importante que nos pareció muy importante.

Todos los mentores que participaron, los scrum masters y los profesores, los emprendedores, todos los que dieron charlas, la verdad que excelentes, muy buen nivel académico. Muy agradecidas, la verdad nos llevamos mucho valor agregado, gracias a CIPPEC por todo esto."

Mariana Suarez - Expertas.com (Córdoba)

"Impactó de manera muy positiva, la verdad los felicito a todos los que formaron parte de la organización, estuvo muy bueno. Los profesionales, fueron realmente gente idónea con mucha experiencia y lo bajaron a un nivel bastante cómodo como para entenderlo. También para destacar la calidez humana y la voluntad para colaborar incluso por fuera del programa. Más que nada, lo que destaco son los vínculos, realmente fue muy útil. Muy contentos y felicitaciones, muchas gracias." **Franco Rapetti - CTO de Ualabee (Córdoba)**

"Las charlas uno a uno que teníamos semanalmente me parecieron muy valiosas, en particular las que más me sirvieron en lo personal fueron las que tuvimos con inversores, nunca me había juntado con un posible inversor y realmente sirvió mucho el hecho de sentarse y ver cómo piensa o ver qué tipo de preguntas te puede hacer. Todo esto nos llevó a hacer un click en la cabeza, a todos en general." **Leo Herrero - DeCultura.net (Córdoba)**

"La verdad es que a mí me ayudó a posicionarme desde un lugar completamente diferente, donde antes no había estado. Yo antes emprendía, tenía objetivos pero no conocía las herramientas, o ni siquiera sabía cuáles eran las que tenía que tener y hoy el programa me ayudó a encontrar cada una de esas herramientas y poder implementarlas desde el principio hasta el final para poder crecer exponencialmente cada uno de los emprendimientos, sobre todo en el que estoy trabajando. Para mí fue un antes y un después en lo personal como emprendedora y en lo profesional también." **Camila Reta - De viaje, (Córdoba)**

"Realmente fue muy positivo ya que nosotros veníamos trabajando sin ningún tipo de acompañamiento de ninguna institución o incubadora o aceleradora, este programa a nivel formación ha sido muy positivo teniendo en cuenta las herramientas tanto de Incutex Academy como las que se brindaron en todos los cursos. La mentoría como apoyo y guía también impactó bastante teniendo la visión de expertos del rubro que ya han caminado o han transitado estas etapas. También destaco la relación que se compartió con los otros emprendedores dadas sus experiencias y la motivación y el empuje que nos brindó Incutex y CIPPEC también influye mucho, más en esta época de emprendimiento que no es tan fácil pero este apoyo y esta motivación a nosotros la verdad que fue algo bastante provechoso." **Iván Sosa - Invesafe (Córdoba)**

Agilmentor

Área Metropolitana de Mendoza

Agilmentor²¹ es una incubadora líder en el ecosistema mendocino, funciona en Campus Olegario, espacio de coworking que atrae a buena parte de los emprendedores de base tecnológica de Mendoza, constituyendo un polo de alto dinamismo que incluye capacitaciones, mentoreo e instancias de networking entre actores del rubro. Ofrecen un proceso de incubación de cuatro meses donde los emprendedores llegan con una idea y los ayudan a validarla, a hacer el modelo de negocio, a desarrollar un prototipo y a prepararse para una posible búsqueda de financiamiento. Forman parte del Consejo Consultivo Emprendedor de la provincia, en 2017 trabajaron con 26 emprendimientos, mientras que en el año 2018 incubaron, asesoraron y asistieron a 40 emprendimientos.

Agilmentor brinda tres servicios: acompañamiento en el desarrollo de negocios con un programa ágil de mentoría e incubación para Startups, asesoría para la búsqueda de inversión y herramientas para emprender que incluyen capacitación para diseñar, planificar y potenciar los emprendimientos.

Diseñaron programa de capacitación a medida para los ganadores del Premio Emprendedor Digital, en función de su grado de madurez. Desarrollaron un contenido en tres etapas: incubación, pre-aceleración y aceleración.

1. Incubación: el proceso tuvo como objetivo que los emprendedores puedan llevar su idea al mundo de lo concreto y validado. Para ello primero se comenzó con el propósito, luego con el modelo de negocio y más tarde con el diseño del Producto Mínimo Viable (MVP por sus siglas en inglés). Los puntos claves son introspección y equipo, modelo de negocio, validación y desarrollo de proto-persona, propuesta de valor, finanzas, pitch y presentaciones efectivas (deck, onepager).

2. Pre-aceleración: en esta instancia se acompañó a los emprendedores que ya contaban con un MVP en funcionamiento utilizando herramientas para revisar lo transitado, potenciar el marketing actual y mejorar la experiencia de usuario. En esta etapa, además, los equipos trabajaron con expertos en Customer Journey Maps y Design Sprint.

3. Aceleración: se diagnosticó la situación de los emprendedores en este estadio y se los acompañó en temas de finanzas, marketing, gestión comercial, legales e incorporación de herramientas ágiles para la planificación de objetivos, además de temas específicos que los emprendimientos deseaban incorporar.



Los emprendimientos acompañados por Agilmentor fueron 13, si bien habían sido 15 los seleccionados. ²² Los emprendimientos que fueron acelerados fueron tres: Showstarter, Yecas y Linckard. Por su parte, ocho emprendimientos recibieron pre-aceleración: Agrojusto, Iparking, Wineobs.com, Appto celiacos, Winerybooking, Chopin, Founding y Alquilar Online. Por último, dos participaron de la incubación de Agilmentor: Sin desperdicio y MassViajeros.

El programa tuvo una duración total de cinco meses: cuatro de incorporación de herramientas y uno de seguimiento. Se llevó adelante entre junio y octubre de 2019. Durante el proceso se realizaron dos tipos de encuentros: talleres cada 15 días donde se trabajaron herramientas de gestión, planificación, validación y diseño, y mentorías personalizadas para cada equipo donde iban rotando los mentores de cada equipo.

Evaluación Agilmentor

Al finalizar el proceso, se consultó a los emprendedores sobre su experiencia en el acompañamiento de Agilmentor a través de una encuesta donde se mencionaban ejes de trabajo y se les pedía que los puntúen de 1 a 10 (siendo 10 el puntaje más alto).

En general, todas las evaluaciones fueron muy positivas. Los emprendedores destacaron en primer lugar la utilidad del acompañamiento para diseñar la experiencia de usuario del emprendimiento (9 puntos promedio). En segundo lugar, con puntajes también muy altos entre 8 y 8.75 puntos, los emprendedores mencionaron el crecimiento de su red de contactos desde que comenzaron el proceso, la ayuda para validar las ideas de negocios y la mejora en la planificación de objetivos. Además, destacaron el aprendizaje sobre modelo de negocios y propuesta de valor, la mejora en el modelo de negocios y la validación del MVP. En tercer lugar, con puntajes promedio entre 6 y 7.75 puntos, valoraron el acompañamiento de Agilmentor para conocer nuevas tecnologías y herramientas digitales, el aprendizaje sobre ventas y facturación, y la mejora en la búsqueda de financiamiento. En último lugar ubicaron la utilidad de Agilmentor para incorporar aspectos legales a sus emprendimientos, tema que fue recurrente entre las sugerencias de mejoras al proceso.

Finalmente, todos afirmaron que recomendarían a Agilmentor a otros emprendedores y valoraron la experiencia con un puntaje total promedio de 8.75.



22

Wipper decidió no participar de la aceleración dado que fue seleccionado para recibir la aceleración de Embarca, aceleradora de la provincia de Mendoza, cuya sede está también en Campus Olegario. Demedis by Ucosmos, que había sido seleccionado para la etapa de pre aceleración también decidió no participar.

"Para nosotros uno de los cambios más importantes fue el de insertarnos en el mundo emprendedor, conocer las metodologías y las formas de vincularse en referencia a los distintos objetivos (ayuda en general, networking, financiamiento, prensa, acuerdo comerciales, etc.). Además, el uso de las herramientas ágiles propuestas fue fundamental para priorizar y orientar muchas ideas, validarlas, mejorarlas y sobre todo, capitalizarlas y bajarlas a la tierra para ejecutarlas." **Sofía Ruiz Cavanagh - Wineobs.com (Mendoza)**

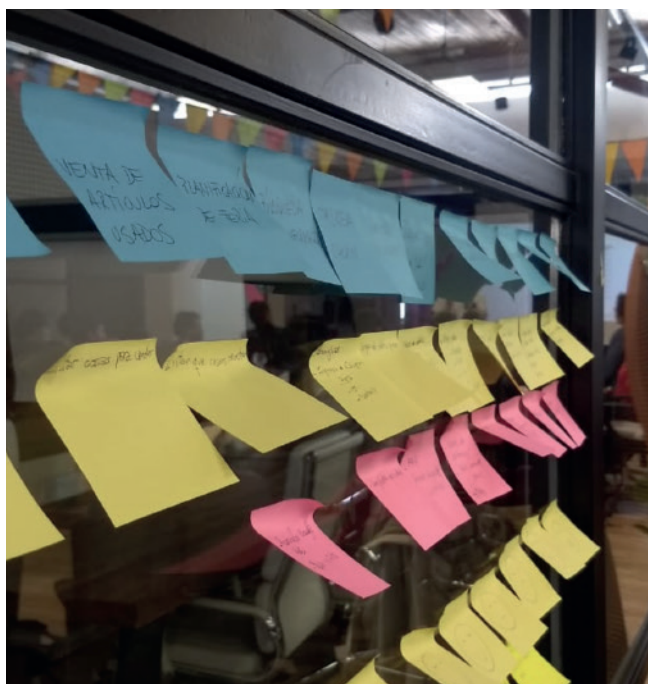
"Considero que fue muy útil, sinceramente me pareció que fueron muchísimas herramientas concretas y articuladas y el hecho de tener un lugar para incubar y asesoramiento una vez por semana fue concreto para el cumplimiento de objetivos. Nosotros como MassViajeros logramos estar listos para largar el MPV esta semana, por ende creo que el proceso de incubación fue muy concreto y beneficioso para nosotros. Pudimos cumplir con nuestro objetivo de validar ciertas cosas y estar en una etapa de poder monetizar." **Melisa Agüero- MassViajeros (Mendoza)**



Agilmentor

Área
Metropolitana
de Mendoza





Talleres presenciales para emprendedores de base digital

Los talleres estuvieron dirigidos especialmente a aquellos emprendimientos que se encontraran en la categoría de pre-incubación aunque se convocó también a los de incubación y aceleración y se abrió además la convocatoria al público interesado en general.

En cada una de las ciudades, entre los meses de junio y julio, se llevaron adelante eventos de lanzamiento de los talleres donde participaron autoridades locales, las organizaciones locales seleccionadas, los consultores y los emprendedores.

Los encuentros del programa variaron entre las siguientes dinámicas: clases teóricas, estudios de caso, trabajo en equipos y aprendizaje basado en la experiencia de los participantes. Se utilizaron los contenidos que actualmente usan los startups más innovadoras para enmarcar los casos reales que se presentan en el taller.

Entre junio y noviembre en total se realizaron 18 talleres en los cinco aglomerados del proyecto.

Los objetivos de los talleres fueron:

Inspirar y capacitar a los participantes en el proceso de definición y desarrollo de su emprendimiento

Proveer las herramientas y metodologías utilizadas en el proceso emprendedor para que cualquier emprendimiento pueda lograr su máximo potencial

Desarrollar relaciones con otros miembros del ecosistema emprendedor que comparten los mismos desafíos y aprender sobre sus experiencias

Aprender acerca de las experiencias de emprendedores en distintos estadios.

El plan de estudios se conformó por siete módulos, descriptos más abajo, que se dictaron a lo largo de tres o cuatro talleres, dependiendo del aglomerado. En Resistencia, Catamarca y Puerto Madryn, ciudades donde la mayoría de los emprendimientos se encuentran en etapa de pre-incubación, se realizaron 4 talleres en cada ciudad, brindando la totalidad del plan de estudios y haciendo hincapié en conceptos específicos de emprendimientos incipientes. En Mendoza y Córdoba se realizaron 3 talleres en cada caso, y si bien se transmitieron todos los conceptos del plan de estudio, se hizo énfasis en conceptos más avanzados, en base a las necesidades de los emprendedores. A continuación se describe el contenido del temario.

Módulo I. La oportunidad de mercado

En el primer módulo se buscó introducir a los participantes en el camino emprendedor. Se intentó dar una respuesta a lo que significa ser emprendedor y cómo se debería empezar a emprender. En esta primera instancia, los equipos emprendedores comenzaron a entender el mercado del cual forman parte y a hacer una comparación de sus propias plataformas con plataformas similares (benchmark) de sus propias plataformas.

Temas específicos:

- Ideas vs. Oportunidades
- Ideas innovadoras, copycats, mejoradoras
- Validaciones comerciales, técnicas, económicas
- Validaciones Comerciales: casos aplicados de alumnos
- Cálculo de Tamaño de Oportunidad de Mercado, bottom up + top down
- Lluvia de ideas

Módulo II. Design thinking

En el segundo módulo se introdujo a los emprendedores en el enfoque de design thinking. ²³ Se analizaron las distintas herramientas que el enfoque provee y se trabajó en casos prácticos para que los equipos emprendedores los utilicen en el desarrollo de sus propias plataformas.

Temas específicos:

- Definición de design thinking,
- Marco teórico,
- #protopersona
- Herramienta de design thinking, ejercicio aplicado a casos de alumnos

Módulo III. Modelos de negocios

Se presentó a los participantes en los modelos de negocios que existen dentro de la economía de plataforma. Se trabajó con el método de lean startup para que los participantes puedan validar sus propios MVPs y modelos de negocios. Los participantes completaron el canvas de modelo de negocio en función de sus proyectos.

Temas específicos:

- Tipos de modelo de negocios
- Business Model Canvas: recorrido y armado
- Business Model Canvas: validaciones para segmentos de clientes
- Lean Model Canvas: Crear Medir, aprender, MVP, Pivots



23

En español, "pensamiento de diseño" es una metodología para encontrar soluciones a servicios, productos o procesos de manera creativa e innovadora en poco tiempo.

Módulo IV. Equipo y cultura

En este módulo se hizo principal hincapié en el equipo emprendedor buscando responder las siguientes preguntas: ¿cómo formar un buen equipo? ¿cómo captar futuros socios? ¿cómo mejorar procesos organizacionales?

Temas específicos:

- Sociedad con amigos y familia
- Importancia de equipo en ejecución
- Socio
- Tipos de empleados a contratar
- Liderazgo
- Cultura

Módulo V. Producto y ventas

En este módulo se ahondó en cuestiones relacionadas al desarrollo y diseño de la plataforma y en temáticas vinculadas al marketing (digital y tradicional) y comercialización del emprendimiento.

Temas específicos:

- Desarrollo de producto
- Marketing digital
- Marketing tradicional
- Diseño de producto + UX: feel, look, usability
- Ventas: tipo de ventas, de vendedor,
- Ventas: 5 maneras de vender 10.000.000
- Ventas: Estrategia de ventas para esa venta.

Módulo VI. Finanzas para emprendedores

Los emprendedores analizaron en esta oportunidad las finanzas de sus propios proyectos.

Temas específicos:

- Impacto impositivo, ejercicio práctico
- Tipos de análisis, qué ver en cada uno, frecuencia
- Armado de P&L, balance, flujo de fondos

Módulo VII. Financiamiento y pitch ²⁴

El último módulo de esta serie de talleres presenciales está vinculado al financiamiento y pitch del emprendimiento. Todo emprendimiento para poder escalar necesita financiamiento y un buen pitch para conseguirlo. Los participantes trabajaron en temáticas vinculadas a la oratoria y comunicación de sus plataformas y en herramientas de recaudación de fondos.

Temas específicos:

- Financiamiento, tipos, opciones, diferencias.
- Pitch: oratoria y tipos de pitch
- Pitch deck



24

Expresión que proviene del término 'elevator's pitch' y hace referencia a una presentación verbal efectiva y concisa de una idea. Además debe ser breve (la expresión hace referencia a que dicha presentación debe poder ser realizada en el tiempo que lleva hacer un viaje en ascensor)

"Mi opinión respecto a los talleres es sumamente positiva porque en ellos nos hemos encontrado con herramientas de mucha utilidad, nuevas y necesarias para poder aplicarlas de la manera adecuada para ir disminuyendo el margen de error en la toma de decisiones y que los objetivos que uno se propone se vayan cumpliendo en tiempo y forma. Estoy sumamente agradecido y muy conforme también con los disertantes, personas muy predisuestas y amables, con la intención y las ganas de enseñar y de ayudarnos a comprender cómo es el mundo de un emprendedor".

Gonzalo Ontivero - MassViajeros (Mendoza)

"Los talleres que vienen a dar acá desde CIPPEC nos motivan muchísimo"

Fernanda Carrizo - Betech, (Catamarca)

Para brindar este beneficio a los emprendedores de los aglomerados seleccionados, se convocó a consultores especialistas en negocios digitales y emprendedorismo: Ezequiel Apelbaum, que ya había participado de los ideatones y a Jonás Mosse.



Ezequiel Apelbaum es Director Comercial en Aerolab, agencia líder en la región en UX y diseño de productos digitales. Consultor en estrategia digital para grandes empresas y mentor de startups. Licenciado en Economía empresarial en UTDT. Director de UTDT Factory, el programa de entrepreneurship de la Di Tella.

Jonás Mosse es Co-Founder de Treo Lab, es mentor y advisor de numerosas compañías, se especializa en la mentoría de negocios y en la dirección de empresas. Ha creado varias empresas y realizado diferentes rondas de inversión en Latinoamérica. Es profesor de Entrepreneurship en varias instituciones, entre ellas UTDT, UdeSA y UBA. Graduado de Ingeniería Industrial (UBA) y Master en Finanzas (UdeSA). Director Académico y Profesor de UTDT Factory en la Universidad Torcuato Di Tella.



"Creo que la recepción de los talleres fue buena desde el principio. El contenido tiene un hilo conductor que los va llevando, más allá del nivel de emprendimiento, desde lo más básico, que es entender lo complicado de emprender y cuáles son los desafíos más grandes, hasta ponerles mucho foco a las propuestas de valor, cómo contarlas y cómo diferenciarse de otros. La recepción fue muy buena en las cinco ciudades a donde fuimos, la verdad es que siempre nos trataron muy bien y cuando llegábamos era un ambiente bastante de felicidad. Generalmente la gente llegaba muy temprano y no se iba nadie. Creo que se notó que les estamos dando un curso que está preparado, que tiene contenido actualizado, de excelente calidad y que a ellos les gusta."

Ezequiel Apelbaum



¿Cómo fue la recepción de los talleres?

"Hay diferencias muy marcadas entre las diferentes ciudades. En aglomerados más pequeños vemos que hay una visión bastante desactualizada de lo que supone emprender, especialmente respecto de emprendimientos tecnológicos. Esto lo vimos en Puerto Madryn la primera vez cuando fuimos a hacer el ideatón. En Catamarca tienen un lugar muy lindo, una atmósfera muy interesante y gente con muchas ganas de hacer las cosas bien, pero hay poca industria, poco movimiento, entonces emprender y poder crear algo escalable desde ahí les resultaba difícil de imaginarlo. En cambio en Córdoba la situación es un poco diferente, tiene un ecosistema mucho más grande, es un montón de gente, es una ciudad desarrollada, con startups que ya incluso les fue muy bien, con exits. Los emprendimientos también apuntaban todos más a consumo, a viajes, a cosas un poco más de ese target o más masivos, sin embargo los contenidos que les dimos creo que les sirvió. Mendoza está en el medio, tiene a Agilmentor, sin embargo también faltaba ahí bastante laburo, y creo que fue una plaza donde lo que vimos es que hubo mucha gente en los talleres y lo agradecieron mucho."

Ezequiel Apfelbaum



¿Vieron diferencias o similitudes entre las ciudades del proyecto?

"Notamos diferencias claras entre las ciudades con incubadoras/aceleradoras y las que no lo poseen. Por otro lado, Córdoba y Mendoza tienen mayor presupuesto, formación y recursos que Resistencia, Catamarca y Madryn. A futuro, sería importante plantear esfuerzos diferenciales dependiendo del tamaño y recursos de la ciudad, para acompañar mejor sus necesidades."

Jonás Mosse



¿Cuáles consideran que son los principales requerimientos o necesidades de los emprendedores?

"En todas las ciudades vimos una falta de algo digital más formalizado, quizás tienen carreras de desarrollo (de software) pero creo que falta un poco más de movimiento y de ecosistema digital, que hace que todo se vaya nutriendo. Tal vez no en Córdoba, donde hay empresas de base digital que son muy grandes, multinacionales incluso, pero en el resto de ciudades sí hace falta. El desafío más grande es ese: empezar a generar una comunidad, un ecosistema que se mueva dentro de lo digital y en las cosas más modernas y actualizadas. No obstante en todas las ciudades vimos ganas de emprender, lo que más nos gustó fue poder llevar este conocimiento de forma lo más federal posible."

Ezequiel Apfelbaum

"Creemos que las mayores necesidades de los emprendedores radican en ser guiados metódicamente para transformar sus ideas en oportunidades y sus emprendimientos en empresas. El tiempo sigue siendo la variable de ajuste en los emprendedores, dado que la mayoría tiene un trabajo cotidiano que lo desvía de la una rápida ejecución, y esta falta de tiempo amenaza la dedicación al emprendimiento."

Jonás Mosse



Desafíos para darle mayor impulso a los emprendedores de base digital en el interior del país

"Creo que muchas veces el lugar o la mentalidad termina siendo un obstáculo, hay que terminar de convencer a todos los emprendimientos que su ciudad o su pequeño pueblo no es el todo, que si hacen algo que es muy bueno y que es escalable, pueden ir más adelante. Falta el concepto de que si vos estás creando algo, es para todo el mundo. Creo que es un obstáculo de base. Los recursos humanos, product managers, gente experta en marketing o que sepa de tecnología es un segundo obstáculo y el tercero, como dije antes, referentes o cosas que vayan pasando que hagan que uno piense que todo esto puede pasar."

Ezequiel Apelbaum

"Creemos que pueden mejorarse las ideas ganadoras en la fase de postulación. Vimos muchos cambios de ideas durante el proceso, generados por aprendizajes durante el taller, típico de un proceso de entrepreneurship. Si pudiéramos transmitir el concepto de Ideación, Hipótesis y Validación de necesidades reales en la etapa de convocatoria, es probable que ideas con mayores probabilidades de éxito lleguen a lanzarse al mercado."

Jonás Mosse

"Creo que instancias como Naves federal (IAE Business School) o lo que hace Argentina Emprende (Ministerio de Producción), más eventos, llevar a más referentes en estos lugares, que realmente puedan trabajar con los startups más prometedoras, que las empresas grandes empiecen a abrir centros de desarrollo y de tecnología en estas ciudades va a seguir haciendo que esto crezca, que la gente adquiera habilidades que de otra forma es más complicado y que con eso, después quizás puedan abrirse y a despararramar esa lógica."

Ezequiel Apelbaum

"Hay una oportunidad enorme de tener iniciativas público-privadas que consoliden el ecosistema emprendedor local. El mundo está virando hacia cada vez más fondeo de empresas privadas que diversificando sus portafolios, quieren agregar valor a través de iniciativas bajo un formato start-ups que puedas iterar y aprender rápidamente validando modelos de negocios. Creo que acompañar estas iniciativas privadas con matching-funds estatales, como ya se comienza a ver en Argentina permitirá desarrollar el ecosistema. Por otro lado, vemos que en el contexto actual hay una feroz competencia entre la relación de dependencia y las ganas de emprender, que compiten en el emprendedor por su único y más preciado recurso: el tiempo. Es posible que la generación de capital semilla que permita al emprendedor focalizarse 100% en su idea/emprendimiento potencie sus probabilidades de éxito, y si pudiéramos agregar a este capital semilla un seguimiento intenso por parte de un equipo de mentores, armariamos un ecosistema exponencial."

Jonás Mosse



¿Qué acciones se podrían llevar adelante por parte del ecosistema emprendedor local (sector público, privado, academia, organizaciones de la sociedad civil, etc.) para incentivar la creación y el crecimiento de emprendimientos de base digital?

Consultorios emprendedores

Los consultorios emprendedores son encuentros a distancia entre el emprendedor o el equipo emprendedor y un mentor que los acompaña en el desarrollo de su emprendimiento. Comenzaron en junio y se realizaron por un periodo de cuatro meses, hasta octubre 2019. Los consultores contratados para esta tarea fueron Ezequiel Apfelbaum, quien también participó de los talleres presenciales y Ricardo Scattini.

Entre ambos consultores se repartieron los 16 emprendimientos que recibieron este beneficio (Ricardo 12 y Ezequiel 4) y se llevaron adelante consultorios de forma remota a través de video llamadas durante una hora cada quince días aproximadamente, a lo largo de ocho encuentros.

En los primeros encuentros virtuales, los emprendedores y los consultores se conocieron y definieron objetivos que permitieron establecer los pasos a seguir durante los consultorios. En principio, los consultores debían conocer en profundidad los perfiles de los emprendedores y las características de sus emprendimientos, sus desafíos y los obstáculos que estaban atravesando. A lo largo del proceso, los consultores guiaron a los emprendedores, por medio de sugerencias, actividades o metas a cumplir entre cada encuentro. Además, los consultores recomendaron diversas aplicaciones y herramientas tecnológicas para mejorar y facilitar las tareas a los emprendedores.

Uno de los objetivos de los consultorios consistió en el acompañamiento a los emprendedores en el armado de las presentaciones o pitch decks, para que puedan presentarse como postulantes de financiamiento a las aceleradoras -por ejemplo registradas en el Fondo de Aceleración FONDCE ²⁵ desarrollado más adelante-.

Los emprendimientos que recibieron como premio horas de consultoría, por ciudad, fueron los siguientes:

- **Córdoba:** (4) Filadd, Alpogo, DeCultura.net, CAECUSLab
- **Mendoza:** (5) Showstarter, Wipper, Agrojusto, Wineobs, lparking
- **Resistencia:** (4) Polimedicos, ObrasYA, Craudeala, Eurekaapp
- **Catamarca:** (2) Destravel, La Vaquita Online
- **Puerto Madryn:** (1) Tu Tierra



25

Para más información, [FINANCIAMIENTO PARA EMPRENDIMIENTOS](#)

Evaluación Consultorios

A partir de encuestas de satisfacción a los emprendedores que recibieron consultorios emprendedores se puede concluir que fue una herramienta muy valiosa para los emprendedores. Todos calificaron como excelente tanto al consultor que los llevó adelante (todos le otorgaron puntaje 10), como a cada uno de los ejes que trabajaron en ese espacio. En promedio, estos son los puntajes que le otorgaron los emprendedores a los siguientes temas trabajados en los consultorios:

- Armar un relato de tu emprendimiento que sea fácil de entender y que genere empatía 9,66
- Aprender sobre modelo de negocios y propuesta de valor: 9,5
- Conocer nuevas tecnologías y herramientas digitales: 9,5
- Mejorar la planificación de objetivos a corto, mediano y largo plazo: 9,5
- Definición de la marca: 9,33
- Aprender cómo mejorar el modelo financiero: 9,33
- Aprender sobre ventas y facturación: 9
- Mejorar la búsqueda de financiamiento: 8,83
- Aprender sobre aspectos legales: 8

"Algo que nos encantó del consultor fue su manera de vincularnos con otros proyectos, siempre nos tiene en cuenta y nos linkea con alguien que nos pueda servir."

Ricardo Coronel - Iparking (Mendoza)

"Ricardo fue de lo mejorcito que nos ha pasado, lejos, porque el flaco vio el proyecto de un punto de vista que nosotros no lo habíamos mirado, ni ninguna de las personas que están con nosotros lo habían mirado nunca. Empezamos a hablar de cosas y de términos que nunca había hablado, nunca había tenido en cuenta, y la verdad es que estoy 100% seguro de que va a haber un antes y un después de él porque está mirando el proyecto como yo lo tenía en la cabeza que no lo podía explicar, es tremendo. Me encanto la experiencia, y el capacitador nos ayudó muchísimo, evaluamos muchas alternativas nuevas de negocios, todo me sorprendió y me aportó mucho valor, tanto en lo personal como en lo que se refiere a Wipper!!"

Rodolfo Lucero - Wipper (Mendoza)

"La verdad que nos ayudó muchísimo. Fue contundente para llegar a donde estamos ahora, podemos decir que hemos crecido, que hemos mejorado, que hemos pulido un montón de cosas. Ricardo nos ayudó muchísimo escuchándonos, es como un psicólogo para emprendedores. Nos ayudó en la parte tecnológica y en la parte de las presentaciones. Totalmente recomendable este tipo de experiencia para emprendedores, mucho más valorable este tipo de premios que premios monetarios."

Fernanda Bonesso-Agrojusto (Mendoza)

"Ricardo se mostró muy predispuesto para todo, para ayudarnos en lo que sea, muy interesado también en el proyecto, sabía de qué se trataba, está viendo constantemente en qué puede ayudarnos o qué consejo nos puede dar para que demos un próximo paso. Se ve que realmente tiene mucha experiencia y los consejos que nos da son muy valiosos para nosotros. En general, por nuestra parte, excelente la experiencia."

Leo Herrero - De Cultura (Córdoba)

"El consultorio que nos ofreció CIPPEC como ganadores del premio emprendedor digital fue muy productivo ya que nuestro consultor tuvo la capacidad de interpretar y ponerse en el lugar de una persona con discapacidad (nuestro usuario/cliente), abrir la cabeza para abrir la nuestra en cuestiones de negocio y estrategias de expansión, tuvo la capacidad de hacer las preguntas exactas para identificar el potencial del proyecto y cómo ir dándole un branding correcto, una lectura de un producto correcto con una buena comunicación para tener más llegada al mercado. Siempre propuso nuevas alternativas, nuevas ideas que fueron muy valiosas porque vinieron de una persona con mucha experiencia."

Lucas Sala - CAECUS Lab (Córdoba)

"Un factor muy clave fue el consultor, Ricardo. Está resultando súper útil y sentimos que estamos avanzando muchísimo. Fue muy bueno porque la escucha de su parte fue activa, hizo mucho hincapié en hacer lo que te dice el corazón. Son un montón de cosas que están confluyendo y esperamos que sea para bien. Todo eso llevó a que apuntemos al tema de la mujer en la tecnología que me parece que es clave en Catamarca."

Fernanda Carrizo – Betech (Catamarca)



Ricardo Scattini comenzó su carrera como desarrollador web, luego se convirtió en Scrum Master en la industria de los videojuegos reinventando los procesos de producción en la compañía. En el último periodo se destacó en el marketing digital como director de producto de aplicaciones multiplataforma, entre ellas Clarín 365 donde fue jefe de Producto e Innovación. Hace más de dos años se encuentra en Practia, como Arquitecto de Soluciones Digitales, donde ayuda a varias industrias a poder realizar su transformación digital.



¿Cuál fue tu rol con los emprendedores en los consultorios?

"Mi articulación con ellos se puede resumir en: desafiarlos constantemente en las ideas, transmitirles conceptos poco conocidos como agilidad, tecnología emergente, experiencia de usuario, OKR's, pitch decks, slicing de producto, backlog, etc. y en escucharlos y adaptarme a lo que necesitaban saber."

"Me llevé y nos llevamos gratas sorpresas: a unos, en la primera llamada les di "vuelta" toda la idea (para bien), otras llamadas fueron como charlas motivacionales. En varios me escuchaba pidiendo por favor que dejaran de programar y que salgan a la calle a probar la hipótesis; en otros, a animarlos a que ellos mismos me sorprendan con los avances que podrían lograr autónomamente en 15 días; otro emprendimiento me tomó tres llamados poder terminar de entenderlo."

Cada quince días (a veces más), me encontré trabajando con un equipo de alta performance, porque no solo habían hecho lo que habíamos acordado, sino que además también agrandaron el scope durante otros compromisos nuevos. Estaba fascinado, a todo mundo le decía "ojalá tuviera estos equipos todos los días trabajando conmigo".

Ricardo Scattini - Especialista a cargo de los consultorios emprendedores



¿Qué balance hacés de la experiencia?

Programa NAVES

El programa Naves que brinda el IAE Business School de la Universidad Austral otorga formación, mentoría y networking a emprendedores de todo el país. El programa se dicta en la sede de la Universidad Austral de Pilar, en la provincia de Buenos Aires, a lo largo de ocho seminarios y una competencia. La edición 2019 fue la vigésima edición del certamen.

Algunas de las temáticas incluidas en los seminarios son marketing digital, negociación, speed dating, gestión de talento y equipos, design thinking, liderazgo, modelo de negocio, teambuilding, tendencias e innovación.

Los emprendedores que participaron del Programa Naves recibieron:

1. Formación: 56 horas de formación en modelo de negocios, finanzas, marketing, ventas, legales, design thinking, negociación, liderazgo, modelo de negocio, teambuilding, tendencias e innovación.

2. Mentoría: A cada proyecto se le asignó un mentor que lo acompañó durante el proceso y guió para mejorar. Los mentores son profesionales destacados con gran interés y conocimiento sobre emprendedorismo.

3. Evaluación y feedback: Durante todo el programa diferentes actores de la red de apoyo de Naves evaluarán repetidas veces los proyectos aportando sus enfoques, recomendaciones, observaciones y contactos.

4. Generación de vínculos: Los emprendedores participarán en actividades de networking y generarán vínculos con los actores más importantes del ecosistema emprendedor.

5. Traslados y viáticos para todo el seminario.

Los emprendimientos del Premio Emprendedor Digital 2019 que obtuvieron becas para participar de NAVES en cada ciudad fueron:

Mendoza: Sin desperdicio y Yecas

Córdoba: Ualabee y Expertas.com

Resistencia: TuVerduleria y CloudProp

Catamarca: TaBueno! y Reciclads

Puerto Madryn: Agendate! y TuTierra ²⁶

El Programa incluye tres categorías: idea de negocio, empresa naciente y nuevo proyecto de empresa en marcha.

SEMINARIO 1 – 10/0

Proceso emprendedor, idea y propuesta de valor. Método de caso, análisis del caso R&R. Diferencia entre riesgo e incertidumbre. Business Model Canvas.



²⁶ TuTierra decidió no participar del programa Naves.

SEMINARIO 2 – 11/05

Marketing: cómo generar un diferencial con mi marca.

Innovación: tendencias, tecnologías emergentes, inteligencia artificial, machine learning.

Design thinking: cómo conozco a mi usuario/cliente. Taller práctico para descubrir hábitos, características del usuario, identificar necesidades y oportunidades.

SEMINARIO 3 – 7/06

Finanzas: sesiones simultáneas de finanzas para no financieros y finanzas avanzadas, fuente de financiamiento y valuación. Taller práctico simultáneo de proyecciones financieras y simulación con inversores ángeles.

SEMINARIO 4 – 8/06

Marketing: ¿Cómo analizar el mercado? Diseño de un plan estratégico exitoso.

Economía: Contexto económico y político nacional e internacional.

Workshop: Análisis de la propuesta de valor.

SEMINARIO 5 – 9/08

Testimonios: Emprendedores exitosos, aprender a fracasar. **Invitado:** Julián Cook, CEO de Flybondi.

Resiliencia: Construir desde los errores, resiliencia a la hora de emprender.

Legales: Aspectos legales clave para el proceso emprendedor. Patentes, SAS, asesoría legal.

SEMINARIO 6 – 10/08

Tecnologías exponenciales: nuevas tecnologías aplicadas a emprendimientos y corporaciones.

Brand building by doing: Cómo generar reputación de marca a través de acciones.

Oratoria y pitch: Historias que conectan. Cómo convencer con el cuerpo, palabra y emociones.

SEMINARIO 7 – 23/08

Speed mentoring: taller de role playing con la red de apoyo Naves. Validación del pitch.

Liderazgo: Liderazgo adaptativo. Cómo motivar en entornos difíciles.

SEMINARIO 8 – 24/08

MVP: Producto mínimo viable. Construir, medir, aprender.

Marketing digital: Herramientas esenciales para impulsar el emprendimiento en redes.



27 Expresión que hace referencia a la construcción, promoción y conocimiento, de marca, utilizando estrategias, tácticas y acciones concretas

28 Expresión que hace referencia a una metodología de formación, donde una persona ofrece mentoreo y consejos en una sesión breve (10-20 minutos)

Finalmente, los últimos tres encuentros estuvieron conformados por una competencia entre los emprendedores participantes. Los premios del concurso incluían un viaje a Israel para el ganador para conocer el ecosistema emprendedor local, uno de los más importantes del mundo. Al mismo tiempo, se premió a los dos primeros puestos de cada categoría con horas de consultoría de los miembros de la red de apoyo del IAE formada por más de 450 emprendedores, consultores e inversores.

Ocho de los nueve emprendedores del Premio Emprendedor Digital participaron de la competencia. Al presentar sus planes de negocio, concursaron en los cuartos de final, lo que les dio la posibilidad de exponer sus emprendimientos el 17 de septiembre ante un comité evaluador. A la semifinal, que se llevó adelante el 24 de septiembre, avanzaron cinco de los ocho emprendedores del Premio Emprendedor Digital. En la final, que se llevó adelante el miércoles 2 de octubre en la sede del Banco Macro en Buenos Aires, dos de los emprendedores del Premio Emprendedor Digital fueron reconocidos: Expertas.net recibió una mención por su impacto social mientras que Ualabee recibió el segundo premio en la categoría empresa naciente.



Figura 30.
Emprendedores que participaron del Programa NAVES

NOMBRE DE LA PLATAFORMA	DESCRIPCIÓN	IMAGEN	SITIO WEB	
Expertas	Expertas.net, la única plataforma 100% digital con la que aspiramos a transformar la manera en que la gente se vincula para buscar y ofrecer trabajo en casas de familia, permitiendo el contacto en forma directa.		www.expertas.net/om/	<i>"Felicidad enorme haber participado en NAVES. Es mucho lo aprendido, el conocimiento que se comparte y la comunidad que se genera es el gran valor agregado! Muchas gracias CIPPEC. Vamos a seguir trabajando para aportar desde nuestro lugar un granito de arena!" Mariana Suarez Espoille - Expertas (Córdoba)</i>
Ualabee	Aplicación colaborativa de transporte para moverte en la ciudad de la manera más rápida y segura, en transporte público o medios alternativos al automóvil.		https://ualabee.com/landing	<i>"Naves fue una experiencia tan fuerte que nos permitió ampliar las expectativas de nuestro propio proyecto, abriéndonos la mente para entender que podemos crecer mucho más rápido de lo que pensábamos, y los resultados nos lo están demostrando." Joaquín Di Mario (Córdoba)</i>
Sin Desperdicio	Sin Desperdicio es una Plataforma Logística que permite potenciar las iniciativas de recupero de comida para ayudar a que más personas en situación de vulnerabilidad puedan acceder a un plato de comida digno y saludable.		http://www.sindesperdicio.um.edu.ar/	<i>"NAVES nos brindó no sólo las herramientas para mejorar nuestro modelo de negocios, sino que también nos permitió desarrollar una red de contactos muy valiosa para potenciar nuestro proyecto en el futuro." Nicolás Favier Sin Desperdicio (Mendoza)</i>
Yecas	Red social multimunicipio de participación ciudadana para barrios. Permite socializar reclamos, promover el apoyo entre los vecinos y notificar al municipio que corresponde para su solución.		https://yecas.com	<i>"Entramos a Naves con una idea de proyecto y salimos mejores. Con más preguntas y respuestas. Y más entusiasmados. Inolvidable. Todas las estrellas para ustedes CIPPEC y Naves" Pablo Bicego (Mendoza)</i>
Cloudprop	A través de la digitalización y automatización brindamos un software web para ayudar a los administradores de alquileres a brindar una experiencia más ágil y transparente a propietarios e inquilinos.		https://cloudprop.com.ar/	<i>"Participar de NAVES significó acercarme más de cerca al ecosistema emprendedor, conocer el paradigma de decenas de proyectos más y ayudarme a entender mejor donde estoy parado." Juan Rubio - Cloudprop (Resistencia)</i>

NOMBRE DE LA PLATAFORMA	DESCRIPCIÓN	IMAGEN	SITIO WEB	
TuVerduleria	Marketplace online de frutas y verduras, que conecta en un mismo canal digital a todas las Verdulerías de barrio con los clientes finales, a través de una app mobile y website.		https://www.tuverduleria.com/es/	"NAVES ha significado un gran salto cualitativo en nuestro camino como emprendedores de alto impacto. Logramos afianzar nuestro proyecto, y pudimos acceder a inversores, y a una increíble red de contactos y grandes amigos. Gran fraternidad del grupo, y mentes brillantes!" Joaquín Predilailo - TuVerduleria (Resistencia)
TaBueno!	Es el shopping virtual de cada ciudad...Una solución tecnológica para Difundir, Vender y Administrar tu negocio en internet.		https://www.tabueno.com.ar/	"Es enorme la gratitud de haber conseguido participar en el proceso Naves 2019, el cual pasa a ser un hito muy luminoso en mi carrera, que me permitirá calibrar y volver a nutrir todos mis proyectos." Carlos López TaBueno (Catamarca)
Reciclads	ReciclAds desarrolla máquinas expendedoras inversas de bajo costo, y alta confiabilidad para Empresas, Municipios y Emprendedores Verdes, entregando a sus usuarios premios y descuentos por reciclar.		https://reciclads.com/	"La competencia NAVES significó un crecimiento tanto personal como en mi emprendimiento, la experiencia, la buena gente, las ganas de emprender y la fuerza de los emprendedores argentinos es lo que más se contagia." Juan Pablo Bosch - Reciclads (Catamarca)
Agendate!	Agendate! es una herramienta digital que reúne comercios, servicios, oficios y profesionales de la ciudad de Puerto Madryn, nuestra app fue creada para ayudar a vecinos y turistas a la hora de contratar, acordar y/o comprar un producto o servicio.		https://agendatepuerto-madryn.com/	"NAVES es una experiencia superadora desde el primer instante, no solo te ayuda a organizar tu emprendimiento brindándote herramientas y conocimientos para validar tu proyecto, sino también una red de contactos con personas que están dispuestas a ayudarte con tu proyecto. Después de NAVES ya no se emprende de la misma manera." Agustín Olmos Sánchez- Agendate! (Puerto Madryn)



Silvia Torres Carbonell
Directora del Centro de
Entrepreneurship de la Escuela
de Negocios del IAE

"¡Soy una convencida que el futuro pasa por la colaboración virtuosa! Y ese es el caso de nuestra alianza con CIPPEC a través del apoyo a emprendedores a través de nuestro Programa NAVES y WISE que desarrollamos con el BIDLab. Poder acompañar, formar, mentorear y dar acceso a una red de vínculos de confianza que son las principales columnas de nuestros programas, a estos emprendedores seleccionados por CIPPEC en el marco de su programa de Ciudades es un ejemplo del impacto que se puede alcanzar haciendo sinergias positivas.

Los emprendedores nos transmitían su agradecimiento, reconocimiento y vocación de devolver a la sociedad por todo lo recibido. Esperamos continuar y consolidar este trabajo conjunto en el futuro" **Silvia Torres Carbonell – Directora del Centro de Entrepreneurship de la Escuela de Negocios del IAE**

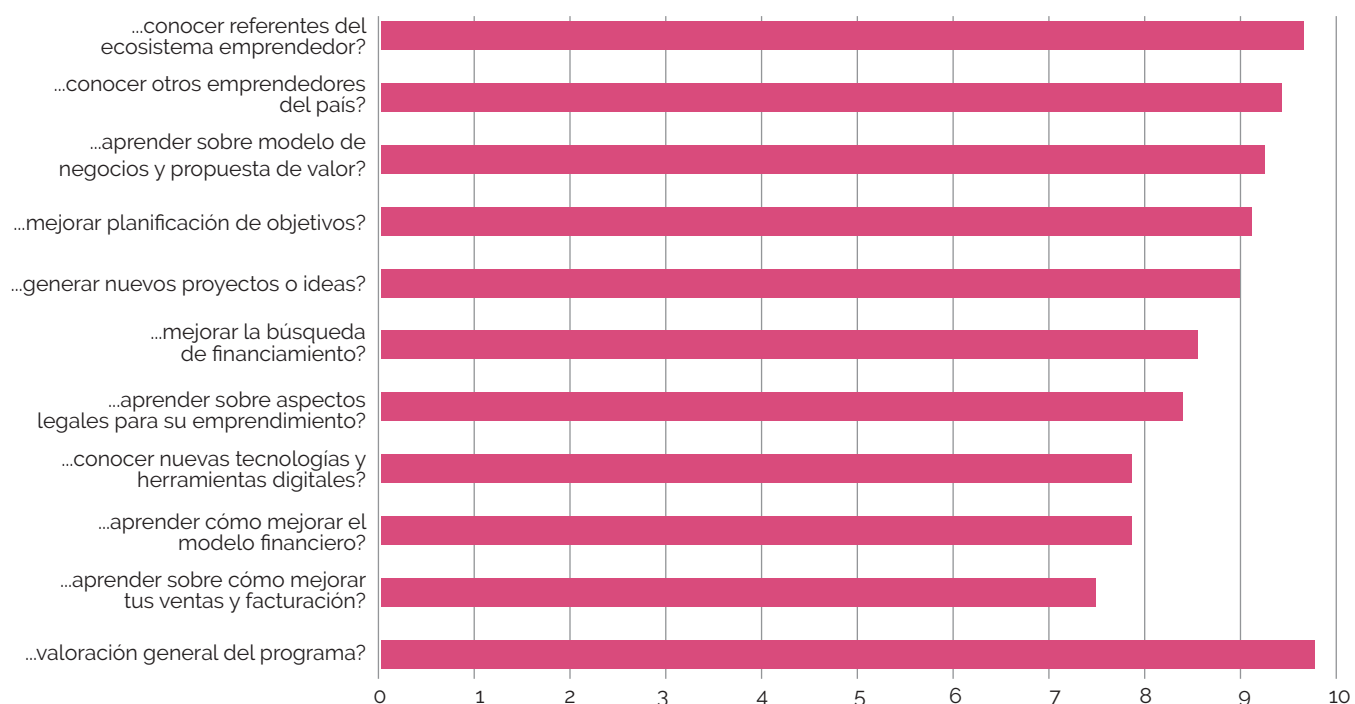
Evaluación del programa NAVES

Al finalizar el programa, se pidió a los emprendedores que evaluaran la experiencia y los contenidos de Naves a través de una encuesta en línea que enumeraba distintos aspectos del programa Naves con puntajes entre 1 y 10 (siendo 1 el de menor valor y 10 el de mayor).

Los resultados dieron cuenta de un alto grado de satisfacción por parte de los emprendedores, todos calificaron al Programa Naves como muy bueno o excelente y le otorgaron en promedio 9,77 puntos sobre 10. Todos los emprendedores manifestaron que Naves les sirvió mucho para conocer otros emprendedores y referentes del ecosistema emprendedor, siendo estos los aspectos mejor puntuados de la encuesta con valores cercanos a 10. En segundo lugar, con puntajes mayores a 9, valoraron la utilidad de Naves para aprender sobre modelo de negocios y propuesta de valor, para generar nuevos proyectos o ideas y para mejorar la planificación de objetivos a corto, mediano y largo plazo. Luego, con puntajes entre 8 y 9 puntuaron la utilidad de Naves para la búsqueda de financiamiento y para mejorar aspectos legales para su emprendimiento. En último lugar, ubicaron la importancia de Naves para conocer nuevas tecnologías y herramientas digitales, para aprender sobre ventas y facturación y para aprender cómo mejorar su modelo financiero recibió puntajes cercanos a 8.

Con respecto a la pregunta sobre si conocían Naves antes de participar, cuatro emprendedores de los nueve seleccionados no conocían el programa antes del Premio Emprendedor Digital. Por otra parte, ocho de los nueve participantes respondieron que no hubiesen podido afrontar los gastos de pasajes, viáticos y el costo del programa sin los beneficios otorgados por el concurso (beca académica, traslados y viáticos). Por último, todos los emprendedores manifestaron que es muy probable que recomienden el Programa Naves a otros emprendedores.

Figura 31. Evaluación Programa Naves en escala 1 a 10.



Fuente: Elaboración propia

Financiamiento para emprendimientos

El sostenimiento económico y financiero de los emprendimientos, especialmente en estadios iniciales, suele ser uno de los aspectos más espinosos y difíciles de resolver para los emprendedores. La gran mayoría de los emprendimientos, cuando se crean, son deficitarios. Esto ocurre ya que al tratarse de iniciativas que están comenzando y apenas se trata de una idea de negocio, aún no tienen un modelo de negocio consolidado, ni ventas suficientes y menos aún un flujo de fondos que les garantice recursos económicos de manera sostenida en el tiempo.

Así, la supervivencia de emprendimientos nacientes en buena medida depende de la posibilidad de acceder a capital y financiamiento. Con frecuencia, los emprendimientos se sostienen a costa del esfuerzo, tiempo y dinero de los emprendedores. Otra posibilidad es que sea con préstamos del círculo cercano de amigos y familiares del emprendedor, conocido como FFF (del inglés, family, fools and friends), o bien con Capital Semilla ²⁹ y en estadios más avanzados, mediante Capital de Riesgo ³⁰.

"El desarrollo de emprendimientos en Latinoamérica tiene un desafío en el camino del capital emprendedor. Si bien en los últimos años se han desarrollado políticas públicas para que desde el Estado se apoye a los emprendimientos en etapas iniciales y avanzadas, aún no está resuelto un "gap" que se encuentra en el estadio previo a aceleración. Además los startups necesitan de gran apoyo y acompañamiento para encontrar un modelo de negocios repetible, escalable y sustentable. Desde Incutex recomendamos que la búsqueda de financiamiento se comience una vez tengan claro el modelo de negocios y ya cuenten con las primeras ventas, de otra manera el proceso de búsqueda de capital será un camino cuesta arriba y resultará muy frustrante utilizar dichos fondos para obtener dichos resultados."

María Elena Provensal - Incutex (Córdoba)

Uno de los objetivos principales de los contenidos que formaron parte de todo el proceso de acompañamiento fue ayudar a los emprendedores para que la búsqueda de financiamiento sea más efectiva. En primera medida, a validar las hipótesis a partir de las cuales se crearon los emprendimientos (las 'ideas de negocio') y a fortalecer los modelos económicos



29

Dinero para emprendimientos en estadios iniciales pudiendo ser del gobierno, como Aporte No Reembolsable o bien de organizaciones privadas, a cambio de un porcentaje de acciones del emprendimiento.

30

Inversión que hacen las aceleradoras (empresas privadas) a cambio de un porcentaje de las acciones del emprendimiento.

de los emprendimientos, para que las iniciativas sean más sólidas. En segundo lugar, se buscó mejorar las presentaciones de los emprendedores, la claridad en sus exposiciones, sus habilidades de oratoria y la atractividad del modelo de negocio para aumentar las posibilidades de despertar interés en posibles inversores y así lograr que accedan a financiamiento de terceros. Esto se llevó a cabo en todas las instancias de acompañamiento a emprendedores: consultorio emprendedor, talleres locales, NAVES o desde las incubadoras locales.

Aprovechando que el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, a través de la Secretaría de Emprendedores y PyMEs -SEPYME-, creó el Fondo Fiduciario para el Desarrollo de Capital Emprendedor -FONDCE- en 2017, y que este constituye una posibilidad concreta de financiamiento para iniciativas de base tecnológica o científica, se acercó esta posibilidad a los emprendedores para que pudieran considerarla y aplicar, en caso de ajustarse a los requerimientos y funcionamiento del Fondo. En esencia, se trata de un fondo de aceleración que funciona mediante co-inversión entre aceleradoras y la SEPYME. Los emprendimientos que buscan inversión, se deben poner en contacto con alguna de las 13 aceleradoras inscriptas en el fondo ³¹ y en caso de resultar de interés para las aceleradoras, estas invierten un monto en el emprendimiento y la SEPYME iguala esa inversión, con un tope de 50 mil dólares por emprendimiento de base tecnológica. Las aceleradoras inscriptas en el FONDCE tienen como beneficio la coinversión 1 a 1 durante cuatro años en emprendimientos que seleccionen, además del subsidio de costos operativos. Para gozar de estos beneficios las aceleradoras deben presentar entre 3 y 10 proyectos por año. Desde la Unidad Ejecutora del proyecto se envió a funcionarios de la Dirección Nacional de Capital Emprendedor y a aceleradoras, los pitch de varios emprendimientos con potencial de ser financiados.

"Con respecto al financiamiento, creo que el dinero es una de las tres patas que tiene que estar presente para que funcione el emprendimiento: el capital, el emprendedor y la resolución de un problema. En la mayoría de startups que vemos hoy en día en todas las ciudades, excepto tres o cuatro, todavía no están listas para pensar en inversión, no tienen ni la definición del producto, ni la tracción, ni la idea, ni el equipo correcto, así que creo que hoy lo que les está frenando no es eso (por el financiamiento). La gran mayoría todavía el obstáculo es el proyecto mismo y el desafío de validar el modelo de negocio, y para eso no hace falta mucha plata porque ningún producto necesita de millones de dólares, la mayoría eran cosas que se podían probar con poca plata y sin requerir a ningún Venture Capital ni ninguna financiación externa. Hoy en Argentina, más en el interior, es difícil conseguir financiamiento: para darte 100 mil dólares te piden un nivel de tracción y maduración que es muy alto."
Ezequiel Apelbaum



Reflexiones finales

Las actividades llevadas adelante a través de este proyecto permitieron entender mejor la realidad de los actores que forman parte de los ecosistemas emprendedores de los cinco aglomerados involucrados y, a partir de dicho diagnóstico, diseñar diversas estrategias para potenciar mejor a los emprendedores.

Hubo coincidencia respecto del bajo nivel de penetración de la economía colaborativa, lo que sugiere que en general hay espacio para que esta forma de adquirir bienes y servicios crezca. Al preguntar qué sectores presentan mayor potencial para el desarrollo de soluciones de la economía de colaborativa, las respuestas tienden a replicar los sectores más consolidados en cada aglomerado. Al indagar sobre los obstáculos que dificultan el desarrollo de iniciativas de la economía colaborativa, la falta de conocimiento y de confianza por parte de los consumidores, como también temas de acceso a financiamiento y marco regulatorio llevan la delantera.

Acerca de las demandas de capacitación, hay coincidencia de temas pero no en el mismo orden, aglomerados más maduros priorizan acceso a financiamiento, mientras que los menos maduros destacan temas relacionados a recursos humanos y a habilidades tecnológicas.

Esta diferencia (aglomerados más maduros vs. menos maduros) está en línea con lo destacado por los consultores que tuvieron a cargo los talleres in situ y además, configura una de las principales conclusiones del documento: los ecosistemas emprendedores son heterogéneos y presentan necesidades muy diversas que dependen de su grado de madurez. La oferta de formación local depende en gran medida del tamaño del aglomerado y de la cantidad de empresas privadas y de organizaciones de apoyo emprendedor presentes. El apoyo a emprendedores debería ajustarse a cada realidad, especialmente en el caso de aglomerados pequeños y poco desarrollados.

Los talleres presenciales en las ciudades permitieron que consultores expertos en emprendedorismo y ajenos al ecosistema local pudieran aportar sus conocimientos y una mirada objetiva de las características y necesidades de los emprendedores de base digital de la ciudad. Se trató de una oportunidad única sobre todo para ecosistemas más pequeños con menor oferta de capacitaciones y eventos específicos.

Esto fue evidente al tener que seleccionar organizaciones de apoyo emprendedor para el beneficio de incubación local. En Córdoba y Mendoza se debió elegir entre diferentes alternativas que satisficieran los requerimientos específicos de dicho beneficio. Este acompañamiento fue intensivo e integral. De acuerdo a los propios emprendedores y a los encargados de su incubación o aceleración, dio lugar a un crecimiento radical para muchos de los emprendedores seleccionados. En el resto de aglomerados, especialmente en Catamarca y más aún en Puerto Madryn, este tipo de organizaciones no estaban presentes.

Esta experiencia pone de manifiesto la relevancia de este tipo de organizaciones para el desarrollo de ecosistemas locales competitivos.

Por su parte, la experiencia de Naves dio cuenta de la importancia de conectar emprendedores con pares de otras ciudades y en distintos niveles de desarrollo, a la vez que alcanzó a los participantes la posibilidad de conocer figuras destacadas del mundo del emprendedorismo que forman parte de la red de apoyo del programa. La generación de vínculos o networking fue precisamente uno de los puntos más valorados por estos emprendedores. Los consultorios, por su parte, facilitaron un conocimiento más profundo de los equipos de trabajo y de sus principales obstáculos, que se abordaron de forma personalizada y concreta a lo largo de los encuentros virtuales.

En suma, la complementariedad de instrumentos de acompañamiento más generales con otros más particulares, focalizados y adaptados a cada realidad local, dieron como resultado un proceso integral y completo. Las encuestas realizadas a los emprendedores y a las organizaciones, así como también los testimonios de aquellos que participaron del proceso, mostraron resultados altamente positivos y dieron cuenta de la importancia que tuvo para emprendedores del interior del país participar de estas actividades.

A la luz de la información en este trabajo surgen oportunidades concretas de cara a un mejor acompañamiento e impulso a futuro de ecosistemas emprendedores de base digital:

- a)** De cara al diseño de instancias formativas y de acompañamiento, se debe considerar el grado de madurez del ecosistema emprendedor de cada lugar, ya que las necesidades difieren.
- b)** En ciudades intermedias y pequeñas, la promoción y creación de organizaciones de apoyo emprendedor (incubadoras/aceleradoras) surge como una gran oportunidad ya que este tipo de actores favorecen el surgimiento y el desarrollo de emprendimientos de base digital.
- c)** La penetración de la economía digital va más allá de los sectores productivos ya consolidados en cada ciudad. Hacia adelante, surge la posibilidad de generar concientización sobre esta oportunidad, para orientar la creación de iniciativas en temas previamente no considerados.

Índice de figuras

- Figura 1.** Nivel de penetración de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Córdoba ➔ Pag 12
- Figura 2.** Sectores con mayor potencial para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Córdoba. ➔ Pag 13
- Figura 3.** Sectores con mayor potencial para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Córdoba. ➔ Pag 13
- Figura 4.** Principales obstáculos para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Córdoba ➔ Pag 14
- Figura 5.** Principales demandas de capacitación por parte de emprendedores del área metropolitana de Córdoba. ➔ Pag 14
- Figura 6.** Nivel de penetración de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Mendoza. ➔ Pag 15
- Figura 7.** Sectores con mayor potencial para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Mendoza según emprendedores. ➔ Pag 16
- Figura 8.** Sectores con mayor potencial para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Mendoza según referentes de organizaciones. ➔ Pag 16
- Figura 9.** Principales obstáculos para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Mendoza. ➔ Pag 17
- Figura 10.** Principales demandas de capacitación por parte de emprendedores del área metropolitana Mendoza. ➔ Pag 17
- Figura 11.** Nivel de penetración de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Resistencia. ➔ Pag 18
- Figura 12.** Principales obstáculos para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Resistencia. ➔ Pag 19
- Figura 13.** Sectores con mayor potencial para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Resistencia según emprendedores. ➔ Pag 19
- Figura 14.** Sectores con mayor potencial para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en el área metropolitana de Resistencia según referentes de organizaciones. ➔ Pag 20
- Figura 15.** Principales demandas de capacitación por parte de emprendedores del área metropolitana de Resistencia. ➔ Pag 20
- Figura 16.** Nivel de penetración de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en la ciudad de Puerto Madryn. ➔ Pag 21
- Figura 17.** Sectores con mayor potencial para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en la ciudad de Puerto Madryn según emprendedores. ➔ Pag 22
- Figura 18.** Sectores con mayor potencial para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en la ciudad de Puerto Madryn según referentes de organizaciones. ➔ Pag 22
- Figura 19.** Principales obstáculos para el desarrollo de iniciativas de economía colaborativa en la ciudad de Puerto Madryn. ➔ Pag 23
- Figura 20.** Principales demandas de capacitación por parte de los emprendedores de la ciudad de Puerto Madryn. ➔ Pag 23
- Figura 21.** Nivel de penetración de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en Gran Catamarca. ➔ Pag 24
- Figura 22.** Sectores con mayor potencial para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en Gran Catamarca según emprendedores. ➔ Pag 25
- Figura 23.** Sectores con mayor potencial para el desarrollo de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en Gran Catamarca según referentes de organizaciones. ➔ Pag 25
- Figura 24.** Principales obstáculos para el desarrollo de iniciativas de economía colaborativa en Gran Catamarca. ➔ Pag 26
- Figura 25.** Principales demandas de capacitación por parte de los emprendedores de Gran Catamarca ➔ Pag 27
- Figura 26.** Nivel de penetración de soluciones de economía colaborativa y de plataformas en los cinco aglomerados. ➔ Pag 28
- Figura 27.** Principales obstáculos para el desarrollo de iniciativas de economía colaborativa y de plataformas en los cinco aglomerados. ➔ Pag 29
- Figura 28.** Premio Emprendedor Digital 2019. Cantidad de postulaciones por categoría y aglomerado. ➔ Pag 43
- Figura 29.** Contenido semanal del programa de acompañamiento de Incutex ➔ Pag 54
- Figura 30.** Emprendedores que participaron del Programa NAVES ➔ Pag 76
- Figura 31.** Evaluación Programa Naves en escala 1 a 10. ➔ Pag 78

Sobre los autores

Alejandro Sáez Reale

Ingeniero en Producción Agropecuaria (Pontificia Universidad Católica Argentina), magíster en Políticas Públicas (Universidad Torcuato Di Tella) y candidato a magíster en Planificación y Gestión de Ciudades (Universidad de Buenos Aires). Coordinador del Posgrado en Urbanismo Metropolitano (Universidad de Buenos Aires). Co-fundador de Fundación Horizonte de Máxima. Cuenta con experiencia en gestión de proyectos y en análisis de políticas públicas. Desde junio de 2019 coordina el proyecto “Desarrollo de la economía colaborativa en ciudades como instrumento para promover la inclusión social, el emprendimiento y la innovación” que lleva adelante el Programa de Ciudades de CIPPEC, junto con el BID Lab y el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación.

Clara Popeo

Licenciada en Ciencia Política por la Universidad de Buenos Aires. Estudiante invitada en la Universidad Federal de San Carlos, Brasil. Diplomada en migrantes y protección de refugiados (Facultad de Derecho, UBA). Actualmente se encuentra cursando la Maestría en políticas y gestión de las migraciones internacionales en el Instituto de Políticas de Migraciones y Asilo de la Universidad Nacional de Tres de Febrero.

Desde 2016 se desempeña como analista en el Programa de Ciudades de CIPPEC en temas vinculados a economía de plataformas, empleo y emprendedorismo.

Para citar este documento:

Saez Reale, A., y Popeo, C., (2019). *Emprendimientos Digitales, una experiencia de acompañamiento en ciudades argentinas*. CIPPEC. Buenos Aires, Argentina, 2019.

Para uso online agradecemos usar el hipervínculo al documento original en la web de CIPPEC.

La opinión de los autores no refleja necesariamente la posición de todos los miembros de CIPPEC ni de las organizaciones aquí mencionadas en el tema analizado.

Las opiniones expresadas en esta obra son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa, así como tampoco del Comité de Donantes de BID Lab (FOMIN) ni de los países que representa.

El uso de un lenguaje que no discrimine por género es una de las preocupaciones de los autores. Sin embargo, dado que no hay acuerdo sobre la manera de hacerlo en español y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar el femenino y masculino en simultáneo para visibilizar la existencia de todos los géneros, se optó por emplear el genérico tradicional masculino. Se entiende que todas las menciones en genérico representan siempre a todos los géneros, salvo cuando se especifique lo contrario.

Acerca de CIPPEC

CIPPEC es una organización independiente, apartidaria, plural y sin fines de lucro, que busca anticipar los dilemas del futuro y proponer mejores políticas públicas para la democracia y el desarrollo con inclusión. Promueve diálogos públicos y produce investigación aplicada para fortalecer al Estado en las áreas de Desarrollo Social, Desarrollo Económico y Estado y Gobierno. El Programa de Ciudades tiene como misión incidir en los procesos de desarrollo integral de las ciudades en la región y dotar a sus líderes con herramientas que contribuyan a alcanzar ciudades más equitativas, resilientes e inteligentes en pos de una mejor calidad de vida de su población.

VISIÓN

Trabajamos por una sociedad libre, equitativa y plural, y por un Estado democrático, justo y eficiente, que promueva el desarrollo sostenible.

MISIÓN

Proponer políticas para el desarrollo con equidad y el fortalecimiento de la democracia argentina, que anticipen los dilemas del futuro mediante la investigación aplicada, los diálogos abiertos y el acompañamiento a la gestión pública.



@CIPPEC



/cippec.org



www.cippec.org



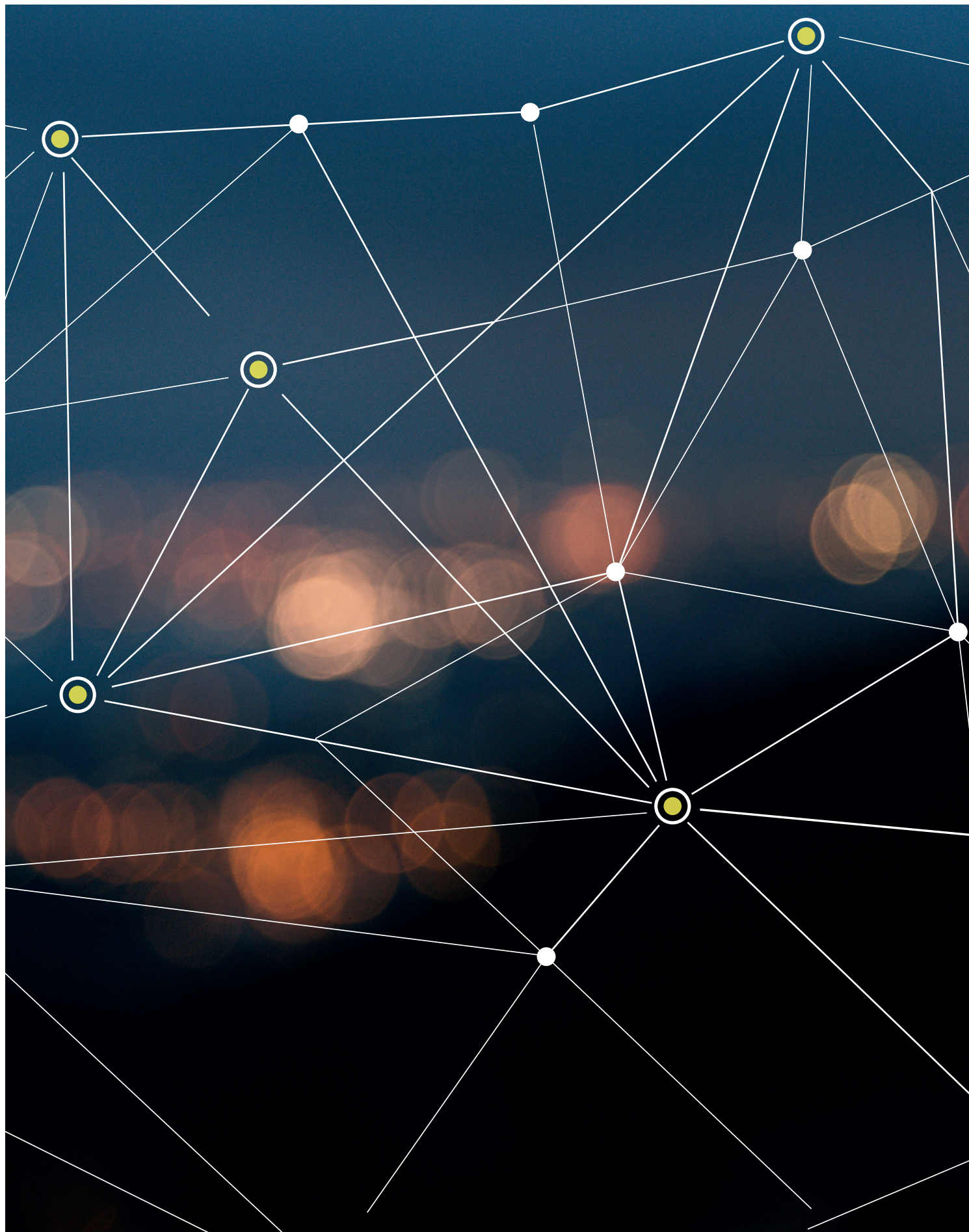
/company/cippec



/+CIPPEC



/fcippec



CIPPEC 



Ministerio de Producción
Presidencia de la Nación