

PROGRAMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

# Efectos emergentes del fortalecimiento de las plataformas digitales

## Informe de evaluación del Premio Emprendedor Digital

María Laffaire  
Emiliano Arena  
Manuel Vilaro  
Natalia Aquilino





El uso de un lenguaje que no discrimine, que no reproduzca estereotipos sexistas y que permita visibilizar todos los géneros es una preocupación de quienes trabajaron en este documento. Dado que no hay acuerdo sobre la manera de hacerlo en castellano, se consideraron aquí tres criterios a fines de hacer un uso más justo y preciso del lenguaje: 1) evitar expresiones discriminatorias, 2) visibilizar el género cuando la situación comunicativa y el mensaje lo requieren para una comprensión correcta y, 3) no visibilizarlo cuando no resulta necesario.

## Resumen

El proyecto “**Desarrollo de la economía de plataformas en ciudades como instrumento para promover la inclusión social, el emprendimiento y la innovación**” implementado por el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) con financiamiento de BID Lab<sup>1</sup> (el Laboratorio de Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo) iniciado en 2017, procuró contribuir a mejorar la calidad de vida y a generar oportunidades económicas para los habitantes de ciudades argentinas usando las posibilidades de la economía de plataformas como palanca para facilitar un mejor acceso a servicios y oportunidades de emprendimiento.

Este trabajo busca evaluar los efectos emergentes del proyecto en dos niveles. Por un lado, pretende encontrar y caracterizar los efectos producidos en los emprendimientos ganadores del Premio Emprendedor Digital 2019 a partir de la participación en el proyecto. Por otro lado, intenta identificar los efectos que los emprendimientos pueden producir en las ciudades y generar información sobre los casos más avanzados en su implementación. Esto permitirá informar el debate de políticas sobre los cambios que las plataformas digitales son capaces de generar en las ciudades y conocer la experiencia de los emprendedores de este sector en diferentes contextos urbanos.

Para la evaluación del proyecto Premio Emprendedor Digital 2019, se reconstruyó su teoría de cambio y se realizaron entrevistas semiestructuradas a una selección de 10 emprendimientos participantes y a algunos de sus actores vinculados. Además, se complementó esta información con preguntas específicas en una encuesta realizada a los 58 emprendimientos participantes del Premio. Para la evaluación de los efectos incipientes, se decidió concentrar el análisis sobre los 10 emprendimientos de mayor grado de implementación, con el fin de identificar sus posibles efectos una vez en funcionamiento y no trabajar con conceptos puramente teóricos. La información recolectada permitió comprender los efectos que los emprendimientos tienen en las ciudades y, a su vez, caracterizar los efectos producidos en los emprendimientos a partir de su paso por el Premio.

Se identificó que las plataformas digitales tienen potencial para cambiar las dinámicas de tres sectores fundamentales para las ciudades: empleo, comercio y movilidad. La más significativa es la de empleo, en tanto se destacan, en muchos de los casos, instancias de empleo directo que conforman oportunidades para que los trabajadores reciban ingresos adicionales a su ocupación principal, aportando perspectivas más adaptables a su disponibilidad. En términos de comercio, pudimos observar que buena parte de las plataformas analizadas operan como canal de venta para un gran número de comercios, siendo los pequeños los más beneficiados por estas dinámicas. Se destaca el potencial democratizador de las plataformas en la medida en que posibilitan la igualdad de condiciones en su llegada a los usuarios consumidores. Dentro de los efectos en la movilidad, se puede destacar el potencial descentralizador de las plataformas, en tanto se observa una constante en la reducción del traslado requerido para acceder a determinados productos o servicios, tanto por los consumidores como por los prestadores de servicio.

Sin embargo, este tipo de efectos son de carácter potencial en la mayoría de los emprendimientos analizados. Este fenómeno puede deberse al estado emergente del uso de plataformas en las ciudades donde se desarrolló el Premio, además de la escala de sus mercados, la disponibilidad del capital humano necesario y las oportunidades de financiamiento desigual. En los casos analizados, la mayoría de los casos avanzados se encontraban en las ciudades participantes más grandes, como Córdoba y Mendoza.

<sup>1</sup> 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 del FOMIN (BID Lab) ni de los países que representa.

En este sentido, los emprendedores de las ciudades más pequeñas, como Puerto Madryn, Resistencia o Catamarca<sup>2</sup>, destacaron la falta de acceso al financiamiento para el desarrollo de sus plataformas en estos mercados y la ventaja que esta oportunidad implicaba en cuanto al acceso de recursos en ciudades más centrales. Esto es una gran barrera para el desarrollo de tecnología en general y de las plataformas en particular, y por lo tanto un posible “techo” en su crecimiento. En este sentido, iniciativas como la del Premio Emprendedor Digital, que priorizan el desarrollo federal, son una oportunidad para sortear inequidades mediante la sensibilización del ecosistema emprendedor, el acceso a oportunidades de desarrollo y apoyo a soluciones a problemas locales que, de otra manera, quedarían solo disponibles para territorios con ecosistemas más avanzados. Es importante notar que el premio no necesariamente logró acelerar el desarrollo de todos los emprendimientos participantes, sino que tuvo un efecto mayor en aquellos que se encontraban en las etapas de ideación y validación.

A partir del análisis de las experiencias del Premio, se destacan tres roles que el Estado podría tomar para este fin. El primero tiene que ver con su rol de regulador: es fundamental que el sector público esté en la vanguardia de las posibilidades de la tecnología para poder ofrecer la regulación necesaria para que estos nuevos formatos de economía alcancen su potencialidad sin vulnerar los derechos de las personas. Otro posible rol está relacionado a su capacidad para estimular la innovación digital y urbana, mediante la generación de espacios de colaboración, apoyo en el desarrollo o financiamiento directo. Por último, cabe destacar el potencial del Estado como posible consumidor de innovación. En muchos casos los emprendedores de las plataformas ganadores del Premio Emprendedor Digital desarrollaron herramientas que serían usualmente ofrecidas por el Estado en sectores tan distintos como la cultura o el transporte, mediante la unificación de la oferta de la ciudad en un solo lugar. En esos casos, la iniciativa privada puede resultar un complemento interesante a los desarrollos del propio Estado, aportando agilidad y eficiencia mediante la expertise y tecnología que los emprendedores locales han ido desarrollando en sus respectivas áreas de trabajo.

En el último apartado del documento, se realiza una exposición en profundidad de tres de los casos estudiados, en el que se puede comprender de forma más detallada su lógica de funcionamiento y sus potenciales impactos, según lo detallado por los emprendedores. Estos casos son Filadd, Agrojusto y Ualabee.

---

<sup>2</sup> A lo largo del documento haremos referencia a “Catamarca” para referirnos a San Fernando del Valle de Catamarca, excepto que se indique lo contrario.

# Índice

Índice de tablas y gráficos .....	4
Tablas .....	4
Apartados .....	4
Ilustraciones.....	4
Introducción .....	5
El emprendedorismo y la economía de plataformas: una caracterización del ecosistema regional y nacional .....	6
¿A qué nos referimos cuando hablamos de plataformas digitales y economía de plataformas? .....	7
Enfoque metodológico.....	10
El Premio Emprendedor Digital: efectos en los emprendimientos a través de la formación, intercambio y construcción de redes entre pares en los emprendimientos participantes .....	12
¿Cómo contribuyó a fortalecer los ecosistemas de emprendedores locales? 12	
La perspectiva de los emprendimientos participantes .....	17
La contribución del Estado .....	21
Las plataformas digitales: efectos emergentes en empleo, movilidad y comercio en las ciudades argentinas.....	23
Plataformas con efectos emergentes en empleo .....	30
Plataformas con efectos emergentes en movilidad .....	31
Plataformas con efectos emergentes en comercio .....	31
Consideraciones finales.....	32
Para seguir de cerca: tres casos con alta potencialidad .....	35
FILADD .....	35
AGROJUSTO .....	37
UALABEE .....	39
Anexos.....	42
Casos de estudio .....	42
Encuestados.....	43
Emprendimientos participantes restantes.....	46
Bibliografía .....	47
Acerca de las autoras y los autores .....	49

# Índice de tablas y gráficos

## Tablas

Tabla 1. Cantidad de emprendimientos por tipos de beneficios _____	16
Tabla 2. Distribución geográfica de los emprendimientos que respondieron el cuestionario. _____	18
Tabla 3. Caracterización de los emprendimientos ganadores del Premio Emprendedor Digital 2019 más avanzados _____	25
Tabla 4. Clasificación de emprendimientos _____	30

## Apartados

Apartado 1. Contexto COVID-19 _____	23
Apartado 2. La perspectiva de los emprendedores _____	28

## Ilustraciones

Ilustración 1. Modelos de plataforma según su finalidad _____	8
Ilustración 2. Modelo de plataforma según tipo de servicios y nivel de calificación _____	9
Ilustración 3. Teoría de cambio del Proyecto de Economía de Plataformas BID Lab - CIPPEC _____	14
Ilustración 4. Nube de palabras sobre las respuestas a preguntas sobre el Premio Emprendedor Digital 2019 _____	17
Ilustración 5. Evolución de las etapas de los emprendimientos _____	20
Ilustración 6. Rubro principal de los emprendimientos participantes del Premio Emprendedor Digital 2019 _____	21
Ilustración 7. Teoría de cambio de efectos de economía de plataformas en las ciudades _____	27

## Introducción

La proporción de la población que vive en ciudades crece desde mediados del siglo pasado. En América Latina, alcanza más del 80% y la ubica como una de las regiones más urbanizadas del planeta (UN DESA, 2018). En este contexto, el uso de las tecnologías de la información fue ganando relevancia en el desarrollo urbano debido a su potencial para mejorar la calidad de vida de las personas. El entorno urbano y la densidad poblacional que lo caracteriza permiten algunas soluciones de escala. En particular, las economías de plataforma pueden reestructurar la interacción social, el consumo, el mundo de la producción y el financiamiento de proyectos, por nombrar algunos ejemplos. En este sentido, los emprendimientos digitales generan desarrollo tecnológico, aumento de productividad y pueden contribuir a una distribución más equitativa del conocimiento (Kantis, 2008) y, por este motivo, los emprendedores que lideran plataformas digitales son fundamentales para impulsar la innovación.

El proyecto “Desarrollo de la economía de plataformas en ciudades como instrumento para promover la inclusión social, el emprendimiento y la innovación” implementado por el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) con financiamiento de BID Lab (el Laboratorio de Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo) iniciado en 2017, procuró contribuir a mejorar la calidad de vida y a generar oportunidades económicas para los habitantes de ciudades argentinas mediante la potenciación de emprendimientos digitales locales.

Este trabajo busca evaluar los efectos emergentes del proyecto en dos niveles. Por un lado, pretende encontrar y caracterizar los efectos producidos en los emprendimientos ganadores del Premio Emprendedor Digital 2019 a partir de la participación en el proyecto. Por otro lado, intenta identificar los efectos que los emprendimientos pueden producir en las ciudades y generar información sobre los casos más avanzados en su implementación. Esto permitirá informar el debate de políticas sobre los cambios que las plataformas digitales son capaces de generar en las ciudades y conocer la experiencia de los emprendedores de este sector en diferentes contextos urbanos.

El trabajo se organiza en cinco secciones. En primer lugar, se presenta una conceptualización global de las plataformas digitales y del ecosistema emprendedor en Argentina y en la región. En la segunda sección se desarrolla la metodología utilizada para la evaluación de efectos del Premio Emprendedor Digital 2019 y para la evaluación de efectos emergentes de estos emprendimientos. En el tercer apartado se desarrolla la evaluación del Premio Emprendedor, se describe la iniciativa, su lógica de implementación en las ciudades seleccionadas y sus efectos en los emprendimientos participantes en cuanto a fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. En cuarto lugar, se hace foco en los efectos potenciales de este tipo de emprendimientos en las ciudades de Catamarca, Córdoba, Mendoza, Puerto Madryn y Resistencia a partir del análisis y sistematización de las experiencias de los emprendimientos más avanzados. Finalmente se sintetizan algunas conclusiones y recomendaciones para los diversos actores que componen el ecosistema emprendedor de plataformas digitales con foco en Argentina.

Adicionalmente, se desarrolla la experiencia de tres casos identificados como de alta potencialidad de impacto en empleo, movilidad y comercio con alta participación de actores locales.

## El emprendedorismo y la economía de plataformas: una caracterización del ecosistema regional y nacional

Los emprendedores son un motor del crecimiento de los países. La creación y desarrollo de nuevas empresas contribuye con la creación de puestos de trabajo, diversidad del tejido productivo y nuevas oportunidades de ingresos. En particular, los emprendimientos basados en innovación generan desarrollo tecnológico, aumento de productividad y pueden contribuir a una distribución más equitativa del conocimiento (Kantis, 2008), así como también reducir las barreras de acceso a bienes y servicios (Madariaga, Buenadicha, Molina, & Ernst, 2019).

El surgimiento y desarrollo de nuevos emprendimientos depende de factores muy diversos. El correcto funcionamiento de los mercados, la existencia de condiciones macroeconómicas saludables y ambientes de negocios favorables son algunos de los más importantes. Sin embargo, también es necesaria la existencia de personas con vocación y motivaciones claras para emprender (Kantis, 2004). Por eso, es importante generar iniciativas que encuentren y apoyen a aquellos individuos en sus comunidades originales, de modo que se expanda la innovación para atender desafíos a nivel local.

En particular, el estudio [The Sharing Economy](#) (PWC, 2015) estimó que los sectores más prominentes en la economía colaborativa<sup>3</sup> podrían generar ingresos por \$335 mil millones de dólares a nivel global en 2025. A nivel regional, según el estudio [Economía Colaborativa En América Latina](#) (Fondo Multilateral de Inversiones, 2016), Brasil, México, Argentina y Perú lideraban la región en cuanto a número de iniciativas de economía colaborativa, concentrando el 69% del número total de iniciativas. Argentina, en tercer lugar, concentraba solo el 13% de ellas. Según este mismo informe, las áreas en las que se desarrollan estos emprendimientos en América Latina están lideradas por servicios a empresas (26%), seguidas por transporte (24%) y espacio físico (19%). Sin embargo, en la gran mayoría de los casos (63%) las iniciativas emplean menos de 10 personas y el 43% reporta que la falta de financiación es uno de principales limitantes al crecimiento. Otro estudio (LAVCA, 2019) relevó emprendimientos tecnológicos en América Latina. Solo el 3,4% reportaba tener una misión social o ambiental, y el 40% reportaba al menos tener igual importancia entre ganancias y misión social. De los más de 200 emprendimientos incluidos, solo el 8,9% eran de Argentina.

Localmente, existe menos información sobre este sector que permita entender el contexto de desarrollo en ciudades alejadas de la capital, en donde la concentración de emprendimientos de este tipo es mayor. Un relevamiento sobre este ecosistema en los aglomerados urbanos de cinco provincias del interior de Argentina muestra coincidencia sobre el bajo nivel de penetración de la economía de plataformas en estos territorios, en general (Saez Reale & Popeo, 2019). Tanto los emprendimientos encuestados como las organizaciones de apoyo emprendedor atribuyen esta característica a la falta de conocimiento y de confianza por parte de los consumidores, como también a temas de acceso a financiamiento y marco regulatorio para favorecer la tarea emprendedora. Esto es coincidente con el diagnóstico a nivel regional de economías colaborativas (Fondo Multilateral de Inversiones, 2016).

El informe también destaca que los ecosistemas presentes en distintos territorios son heterogéneos y que en todos los casos existe una demanda de capacitación y apoyo de

<sup>3</sup> El informe define la economía colaborativa como aquellas que permiten a los individuos y grupos hacer dinero de activos infrautilizados. Esta no será la terminología utilizada por este informe, pero comparte gran parte de las características con la economía de plataformas, que es en la que se enfoca el estudio.



distintos actores, pero también reconocen la potencialidad de los emprendimientos digitales de generar soluciones en distintos sectores, sobre todo los relacionados a cada territorio, como el turismo en Puerto Madryn y Catamarca, por ejemplo. En aquellos aglomerados cuyo ecosistema emprendedor presenta mayor madurez se prioriza la necesidad de acceso a financiamiento, mientras que en los menos maduros se destacan temas relacionados a recursos humanos y a habilidades tecnológicas. La oferta de formación local depende en gran medida del tamaño del aglomerado, de la cantidad de empresas privadas y de organizaciones de apoyo emprendedor presentes.

### ¿A qué nos referimos cuando hablamos de plataformas digitales y economía de plataformas?

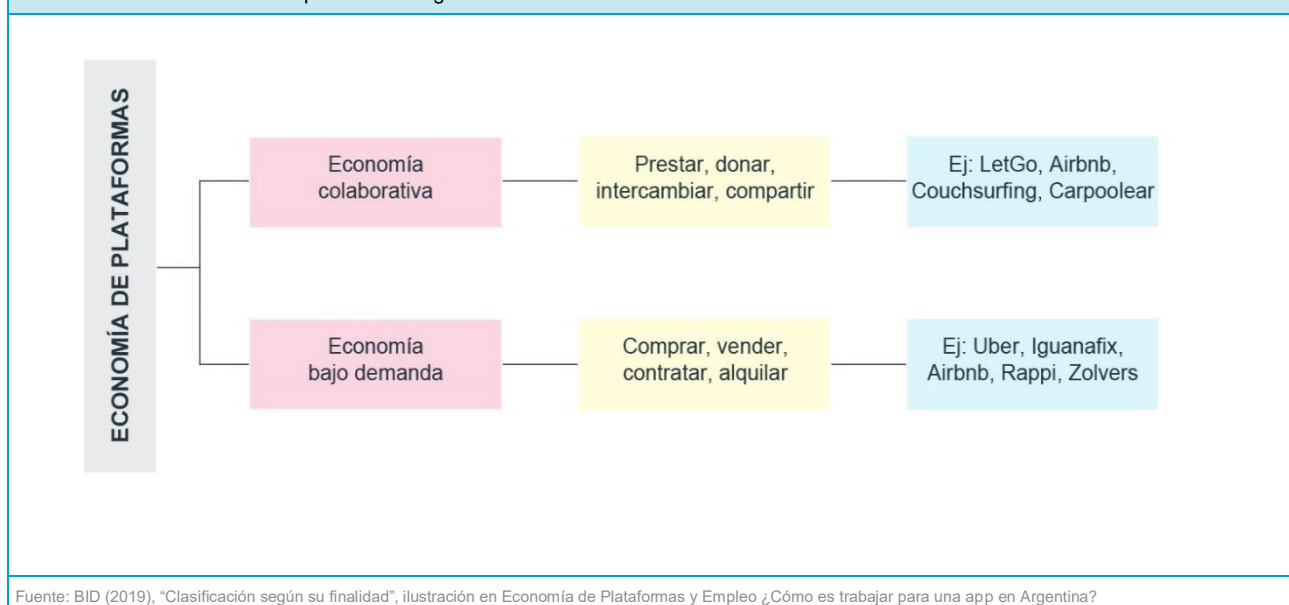
En concordancia con el estudio [Economía de Plataformas y Empleo ¿Cómo es trabajar para una app en Argentina?](#) (Madariaga et al., 2019), este informe estará orientado por el concepto de Economía de Plataformas. Según este estudio, las plataformas digitales son “espacios de intercambio de información que vinculan oferta y demanda, intermedian entre particulares y permiten contratar trabajadores para realizar tareas específicas por un plazo determinado, lo que muchas veces instaura relaciones laborales no tradicionales”.

La economía de plataformas se compone, en todos los casos, de modelos de intermediación que no brindan el servicio subyacente, sino que se limitan a garantizar las condiciones o el escenario adecuado para que interactúen oferta y demanda. El estudio mencionado en el párrafo anterior propone una serie de tipologías para caracterizar y clasificar los modelos de plataforma<sup>4</sup>.

1. **Según su finalidad:** al pensar en los objetivos o fines de la plataforma y de los agentes que realizan transacciones a través de esta (**Ilustración 1**), se puede distinguir entre:
  - a. **Economía colaborativa:** conformada por aquellos modelos de producción, consumo o financiamiento que se basan en la intermediación entre la oferta y la demanda generada en relaciones entre iguales o de particular a profesional a través de plataformas digitales que no prestan el servicio subyacente. Así, se genera un uso eficiente y sostenible de bienes y recursos ya existentes e infrautilizados. Esta definición entiende que los recursos infrautilizados pueden ser tanto bienes (como vehículos o inmuebles) como intangibles (tiempo y conocimiento).
  - b. **Economía bajo demanda:** se constituye por modelos de consumo y provisión de servicios que se basan en la intermediación entre la oferta y la demanda, habitualmente de profesional a consumidor a través de las plataformas (que no prestan el servicio). La prestación se origina en base a las necesidades del usuario que demanda y se adapta a sus preferencias, normalmente a cambio de una contraprestación y habitualmente con ánimo de lucro.

<sup>4</sup> La clasificación propuesta por Madariaga et al tiene fines analíticos, ya que no resulta exhaustiva y más de una dimensión puede convivir dentro de una misma plataforma.

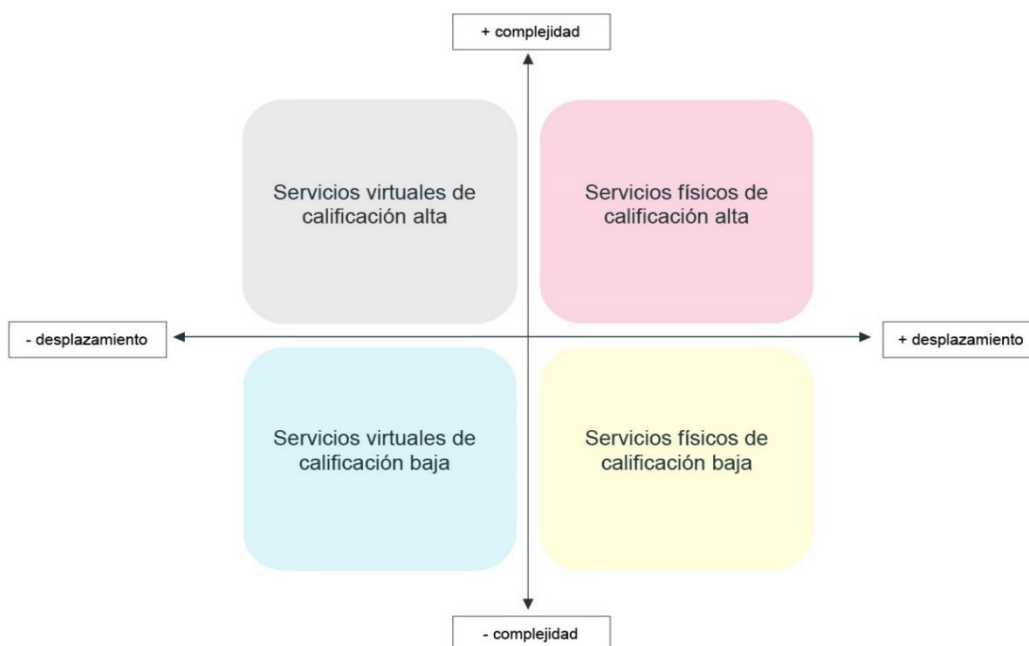
ILUSTRACIÓN 1. Modelos de plataforma según su finalidad



Fuente: BID (2019), "Clasificación según su finalidad", ilustración en Economía de Plataformas y Empleo ¿Cómo es trabajar para una app en Argentina?

2. **Según la intensidad del factor productivo:** tanto en las plataformas digitales de economía colaborativa como las de economía bajo demanda se pueden distinguir las plataformas en base a la intensidad del factor productivo involucrado (capital-intensivo o trabajo-intensivo).
  - a. **De capital:** conectan a los clientes con individuos que intercambian activos o productos "de igual a igual", pudiendo existir o no una contraprestación monetaria. Aunque el factor intensivo es el capital, aún puede verificarse un aporte significativo de trabajo.
  - b. **De trabajo:** conectan a los clientes con trabajadores que realizan tareas discretas o proyectos intensivos en mano de obra (B2C). La externalización del trabajo hace necesario que el trabajador posea, como mínimo, un smartphone y conectividad.
3. **Según tipo de servicios y nivel de calificación:** el tipo de servicios se puede determinar por la espacialidad del servicio prestado -virtual o físico- y el nivel de calificación por el grado de complejidad de la tarea (**Ilustración 2**). De estas dimensiones se desprenden cuatro clasificaciones posibles:
  - a. **Servicios virtuales de calificación alta:** se encarga a trabajadores específicos con alta capacitación e implica habilidades asociadas a la tarea, con un nivel de responsabilidad mayor. Los trabajadores freelance son contratados individualmente por clientes que les ofrecen un trabajo, negocian con ellos el valor y controlan el resultado.
  - b. **Servicios virtuales de baja calificación:** las tareas no implican habilidades puntuales y pueden ser realizadas por personas que no tienen un conocimiento técnico específico. Se publican en plataformas donde pueden ser realizadas por una multitud de personas de forma anónima (microtarefas).
  - c. **Servicios físicos de complejidad media alta:** requieren trabajadores con calificación técnica o profesional, que deben contar con habilidades particulares y determinadas herramientas para desarrollar la tarea, por lo tanto, el perfil de la persona que los provee es muy importante.
  - d. **Servicios físicos de complejidad baja:** presentan un espectro vasto y en muchos casos el servicio es un "commodity" donde el proveedor requiere un nivel de calificación operativo.

ILUSTRACIÓN 2. Modelo de plataforma según tipo de servicios y nivel de calificación



Fuente: BID (2019), "Caracterización en base a espacialidad y complejidad", ilustración en Economía de Plataformas y Empleo ¿Cómo es trabajar para una app en Argentina?

Las plataformas tienen la potencialidad de cambiar la vida en las ciudades porque reducen los costos de transacción mediante la sistematización de información que mejora la conexión entre la oferta y la demanda, ya sea por la logística, el conocimiento o la mejora en la confianza entre las partes. Estos cambios permiten bajar precios y ganar en eficiencia de recursos. A su vez, las ganancias en eficiencia mejoran la productividad y el impacto en el medio ambiente. Todos estos factores reunidos tienen la potencialidad de permitir la democratización del acceso a ciertos servicios.

Por otro lado, las plataformas en sí generan datos de manera automática, que son de mucha utilidad tanto para su propio funcionamiento, como para la gestión de las zonas urbanas en áreas clave como la movilidad, el comercio y el empleo. Sin embargo, la generación de información plantea dilemas respecto de la privacidad de los datos de los usuarios y los usos que las plataformas hacen de ellos. Por último, es útil aclarar para entender el ecosistema de la economía de plataformas, que el uso frecuente del término "colaborativo" en algunas plataformas no implica que el emprendimiento no tenga fines de lucro (Rodríguez Marín, 2017). De hecho, en la mayoría de los casos las plataformas de economía colaborativa están orientadas al lucro, pero con externalidades deseables, como la conformación de comunidades y el cuidado del medioambiente, entre otros. En este sentido, el estudio *The Sharing Economy* (PWC, 2015) identifica sectores clave del desarrollo de estas modalidades:

- **Hospedaje entre pares.** Se comparte acceso a espacios para alquiler de vivienda o vacaciones.
- **Transporte entre pares.** Las personas comparten viajes en auto, estacionamiento u otros.
- **Servicios domésticos a demanda.** Espacios para encontrar servicios como envíos de comida, compras, limpieza u otros.

- **Servicios profesionales a demanda.** Espacios donde empresas pueden conseguir profesionales o trabajadores para tareas de administración, consultoría u otros.
- **Finanzas colaborativas.** Espacios donde individuos y empresas pueden invertir, prestar o tomar prestado directamente entre sí.

Como se mencionaba anteriormente, este tipo de plataformas habilitan una interacción diferente entre las partes de una transacción, que en la plataforma se convierten en usuarios. Es útil, por este motivo, distinguir entre usuarios proveedores, aquellos que brindan el bien o servicio ofrecido, y los usuarios consumidores, aquellos que están del lado de la demanda y están en busca de bienes o servicios. Las interacciones que se pueden generar entre ellos clasifican a las plataformas en cuanto a este aspecto en las siguientes categorías:

- **P2P (peer to peer).** Relaciones entre particulares, en donde no se manejan relaciones explícitamente comerciales o de consumidores.
- **P2B (peer to business).** Un particular se relaciona con un proveedor profesional o proveedor.
- **B2C (business to consumer).** Relaciones entre un negocio y un particular, como consumidor. No implica que solamente sea por ánimo de lucro.
- **B2B (business to business).** La transacción es entre empresas o profesionales, sin descartar la relación sin ánimo de lucro.

Si bien estos nuevos modelos suponen transformaciones que complementan a otras transformaciones en el mercado de trabajo tradicional, a su vez marcan una transición hacia formas atípicas de empleo (Madariaga et al., 2019) que presentan nuevos desafíos contractuales a la regulación y protección de los trabajadores. Se han realizado diversos cuestionamientos a la economía de plataformas, como es el caso de la desestandarización contractual (Goldin, 2020) que afecta las capacidades regulatorias del derecho laboral vigente en los distintos países. También se ha cuestionado la falta de transparencia en los algoritmos o los sistemas de calificación (el caso de repartidores es el más paradigmático), mediante el cual la plataforma puede decidir desactivar al trabajador sin lugar a reclamo o indemnización alguna. En los últimos años acontecieron conflictos entre trabajadores y plataformas por el ejercicio del derecho a sindicalización, relación marcada por una asimetría de poder entre ambas partes. En muchos casos, el trabajador de plataforma es el propietario de algunos de los medios de producción y los elementos necesarios para prestar el servicio, lo que implica que asume los riesgos y las responsabilidades propias de cada actividad (López Mourelo, 2020). Por estas y más razones, la plataformización del trabajo desafía la estructura vigente y exige la ideación de políticas públicas que contemplen la heterogeneidad y complejidad de las nuevas formas de trabajo

## Enfoque metodológico

La estrategia de abordaje utilizada es la evaluación de efectos cualitativa: “...Un método para evaluar el impacto de un programa es considerado cualitativo cuando la causalidad entre el programa y el cambio experimentado por los beneficiarios no se establece a partir de un escenario contrafactual...” (Navarro, 2005). Este tipo de estrategias procura describir las condiciones iniciales de la población objetivo y luego relata una cadena de eventos que condujeron al impacto. Este método incorpora las interacciones entre el contexto social y los beneficiarios del programa (en este caso, los emprendimientos).

La razón para utilizar una metodología cualitativa de evaluación está vinculada al tamaño del universo, la dificultad para establecer un grupo de control y el estadio de

desarrollo incipiente de la mayoría de los emprendimientos participantes. Además, entre los emprendimientos se registra una gran heterogeneidad en cuanto a rubro, trayectoria y tipo de impacto esperado. En este sentido, una metodología cualitativa otorga la ventaja de poder conocer en profundidad los procesos y su vinculación.

Para la evaluación del proyecto Premio Emprendedor Digital 2019, se reconstruyó su teoría de cambio de manera manifiesta. Una teoría de cambio (TDC) es el conjunto de supuestos explícitos y/o implícitos sobre qué acciones son necesarias para resolver un determinado problema y por qué el problema responderá a esas acciones (Leeuw, 2003) donde se identifican los insumos, actividades y productos necesarios para su implementación y los resultados esperados de la intervención. Para informar cada parte del proceso se accedió a todo el material de diseño y gestión del proyecto, se realizaron entrevistas a sus ejecutores y a una selección de 10 emprendimientos participantes. Además, se complementó esta información con preguntas específicas en una encuesta realizada a los 58 emprendimientos participantes del Premio.

Para la evaluación de los efectos incipientes se decidió concentrar el análisis sobre los 10 emprendimientos más avanzados. Se consideró necesario trabajar solo con los emprendimientos en funcionamiento y de mayor grado de implementación para poder identificar sus posibles efectos una vez en funcionamiento y no trabajar con conceptos puramente teóricos. La selección se hizo en función de su etapa de desarrollo, el volumen de su negocio y el intento de tener alguna representatividad de las distintas regiones participantes. El análisis se basó en una adaptación de la técnica de Qualitative Comparative Analysis (QCA), cuyo objetivo es identificar cadenas causales y variables que pueden afectar un resultado de un programa. Esta técnica permite realizar comparaciones entre casos mediante la identificación de vínculos causales entre procesos y resultados (Rosati & Chazarreta, 2017) para cada uno. Así, se identifican las cadenas causales mediante las cuales se espera un impacto y se clasifica los desarrollos según la ausencia o presencia de las condiciones que permiten determinado impacto. Para implementarlo, se formalizó la teoría de cambio de cada emprendimiento, informada por los datos provistos en la encuesta, entrevistas a cada uno de los fundadores de estas iniciativas e información que ellos mismos proveyeron. En algunos casos, también se accedió a entrevistas de contrapartes y otros actores importantes en el desarrollo de los emprendimientos identificados con mayor potencial. En función de cada una de estas teorías de cambio, se modeló una única teoría en donde se incluyeron los tipos de efectos potenciales de cada tipo de emprendimiento y los procesos necesarios para su desarrollo.

Se utilizaron dos técnicas de recolección de datos en esta evaluación: encuestas en línea y entrevistas semiestructuradas. La encuesta mencionada se desarrolló entre junio y septiembre de 2020 de manera online a los representantes de cada uno de los 58 emprendimientos participantes del Premio y relevó información de 37 emprendimientos, una muestra que representa el 64% del total. Este relevamiento fue un instrumento central para identificar aquellas experiencias que se encuentran en etapas más avanzadas de implementación, relevar las características de cada emprendimiento y monitorear el avance de algunas variables clave. Con esta información se seleccionaron diez emprendimientos que fueron entrevistados para abordar dimensiones vinculadas a la lógica de negocio del emprendimiento, el problema que intentaban afrontar, sus características, beneficiarios y potenciales efectos en las ciudades.

## El Premio Emprendedor Digital: efectos en los emprendimientos a través de la formación, intercambio y construcción de redes entre pares en los emprendimientos participantes

### ¿Cómo contribuyó a fortalecer los ecosistemas de emprendedores locales?

El proyecto “Desarrollo de la economía de plataformas en ciudades como instrumento para promover la inclusión social, el emprendimiento y la innovación”, en ejecución desde el año 2017, procuró contribuir a mejorar la calidad de vida y a generar oportunidades económicas para los habitantes de ciudades argentinas usando las posibilidades de la economía de plataformas como palanca para facilitar un mejor acceso a servicios y oportunidades de emprendimiento. Para su implementación, se seleccionó un área urbana de cada una de las regiones del país - Cuyo, Noreste, Noroeste, Patagonia, y Centro- exceptuando al Área Metropolitana Buenos Aires (AMBA). Para esto, se abrió un concurso en el que aglomerados urbanos podían presentarse para formar parte del proyecto. Los criterios para la evaluación de cada una de las postulaciones incluían:

- el contexto socioeconómico y demográfico,
- la pluralidad política partidaria,
- la apertura de datos municipales,
- los retos que afrontan las ciudades y sus estrategias de planeación,
- la existencia de una perspectiva metropolitana, la articulación con otros actores por parte del municipio (sector privado, sociedad civil, academia) y,
- el grado de desarrollo heterogéneo de las iniciativas de economía de Plataformas en las distintas ciudades.

Con estos criterios se construyó una matriz para puntuar las postulaciones. Las áreas metropolitanas ganadoras fueron Córdoba, Mendoza, Resistencia, Puerto Madryn y Catamarca.

El proyecto pretendía apoyar los ecosistemas de emprendedores locales, con foco en los de economías de plataformas con el fin de generar un acceso más favorable a bienes y servicios para los habitantes de las ciudades participantes. En el proceso, se buscaba vincular las economías de plataforma con el desarrollo integral de las ciudades, beneficiando tanto a los emprendedores locales orientados a estas iniciativas como a los gobiernos locales, las agencias de desarrollo territoriales y a las entidades públicas locales.

La teoría de cambio del proyecto (**Ilustración 3**) parte de sensibilizar actores, identificar retos, desarrollar capacidades, diseñar e implementar planes piloto, facilitar la asociatividad y realizar investigaciones para generar en estas ciudades entornos más colaborativos y articulados que promueven la innovación y elaborar productos de Investigación sobre Economía de Plataformas. La teoría de cambio de una política puede definirse como un conjunto de supuestos explícitos y/o implícitos sobre qué acciones son necesarias para resolver un determinado problema y por qué el problema responderá a esas acciones. Intenta desarrollar una explicación sobre cómo funciona esta política y bajo qué circunstancias (Leeuw, 2003). En este sentido, el proyecto se estructuró en cuatro componentes:

1. **Concientización y articulación de actores** e identificación de retos en ciudades para la innovación en Economía de Plataformas;
2. **Desarrollo de capacidades locales** en Economía de Plataformas para la inclusión social;
3. **Implementación de los modelos de Economía de Plataformas** en ciudades;
4. **Intercambio de experiencias y análisis sectorial y estratégico** sobre el impacto de la Economía de Plataformas en ciudades.

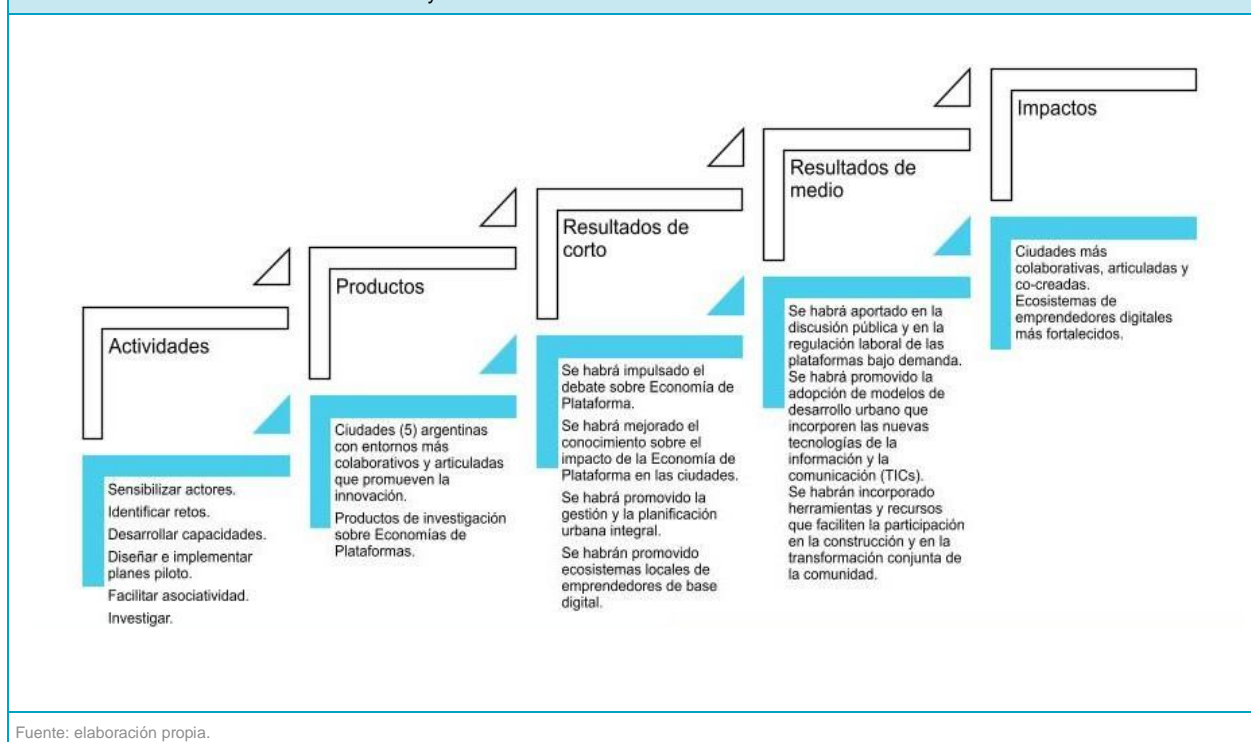
El primer componente apuntó a la sensibilización de distintos actores sobre qué es la Economía de Plataformas y qué oportunidades y retos supone para las ciudades. En el segundo componente, se gestionaron las alianzas necesarias para el apoyo a los modelos de Economía de Plataformas en las distintas ciudades seleccionadas y se coordinaron las actividades y módulos de capacitación, proceso en el que el sector público a nivel local cumplió un rol central. En el tercero, se implementó el Premio Emprendedor Digital, mediante el cual se brindó apoyo a emprendimientos particulares a través de capacitación técnica para el diseño de planes de negocio, coaching y mentoría. El cuarto, refiere a la generación de conocimiento sobre distintos aspectos de la Economía de Plataformas.

A partir de estos productos y líneas de intervención, como resultados de corto plazo, se ha buscado impulsar el debate sobre Economía de Plataformas, mejorar el conocimiento sobre éstas en las ciudades, promover la gestión y la planificación urbana integral y facilitar ecosistemas locales de emprendedores de base digital. El Premio Emprendedor Digital, asociado a este último resultado, ha buscado facilitar la vinculación de distintos emprendedores, así como también el fortalecimiento de capacidades en distintas dimensiones de los emprendimientos (vínculos con inversores, diseño de modelo de negocios, armado de equipo y cuestiones societarias entre otros). En el mediano plazo, el proyecto “Desarrollo de la economía de plataformas en ciudades como instrumento para promover la inclusión social, el emprendimiento y la innovación”, ha buscado generar aportes a la discusión pública de las plataformas bajo demanda, promover la adopción de modelos de desarrollo urbano que incorporen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs) e incorporar herramientas y recursos que faciliten la participación en la construcción y en la transformación conjunta de la comunidad.

A partir de la descripción de la teoría de cambio del proyecto, el análisis propuesto a continuación se centra en analizar al Premio Emprendedor Digital asociado al componente “Implementación de los modelos de Economía de Plataformas”. Se intentan identificar, a partir de una encuesta a los emprendedores y las entrevistas realizadas a informantes claves, los efectos que tuvo el Premio Emprendedor Digital en los emprendimientos participantes, en tanto facilitó la vinculación de distintos emprendedores (tanto a nivel local como entre emprendedores de distintas regiones del país), fortaleció las capacidades de los emprendimientos tomando en consideración sus distintos grados de desarrollo y fortaleció los ecosistemas locales a partir de incentivos económicos y el estímulo a las aceleradoras locales, que trabajaron junto a los emprendimientos que participaron del Premio.



ILUSTRACIÓN 3. Teoría de cambio del Proyecto de Economía de Plataformas BID Lab – CIPPEC



El premio fue lanzado en enero de 2019 por 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. El objetivo 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 en centros urbanos de Argentina (Saez Reale & Popeo, 2019).

El primer paso en la implementación del Premio Emprendedor Digital fue la difusión de la convocatoria al premio en las ciudades participantes, en ellas convocar a los actores identificados a partir de un diagnóstico de los distintos ecosistemas de emprendedores digitales en los años anteriores. El diseño de los premios, a cargo de Luciano Stucchi, consultor especialista en emprendedorismo, fue en función a los distintos estadios de desarrollo de los emprendimientos participantes. Las opciones de estadios fueron inicialmente: i) aceleración (emprendimientos con una trayectoria de uno a tres años desde la emisión de la primera factura); ii) incubación (emprendimientos con una trayectoria menor al año desde la emisión de la primera factura); iii) pre-incubación (emprendimientos que aún no han facturado). Entre los beneficios se encontraban:

- Procesos de incubación y aceleración brindados por una organización local y ajustado al estadio de los emprendimientos de la ciudad. Se brindaron recursos a las organizaciones locales para que puedan diseñar e implementar distintos programas de acompañamiento de startups, promoviendo a su vez el ecosistema emprendedor local.
- Talleres presenciales sobre emprendedorismo y negocios digitales, dirigido fundamentalmente a emprendimientos incipientes. Programa de capacitación teórico práctico destinado a desarrollar y potenciar habilidades emprendedoras en el que pudieron participar todos los postulantes al premio.
- Consultorios a distancia para emprendedores focalizados en los emprendimientos más avanzados, que ya conocen los problemas o limitaciones de su plataforma.



Estos encuentros a distancia consistieron en mentorías personalizadas con foco en las necesidades puntuales de los emprendimientos.

- Becas para el programa de formación NAVES<sup>5</sup>, en dos categorías: empresa naciente, dirigida a aquellos emprendimientos que aún no hayan facturado; y empresa en marcha, dirigida a quienes aún no hayan superado los 2 años de vida desde su primera factura.

Para evaluar las postulaciones de los emprendimientos se tomaron dos criterios: i) postulación, y; ii) emprendimiento. El primero de los criterios hizo foco en la presentación del emprendimiento, el equipo y el problema en un video. Mientras que el segundo criterio, se centró en el impacto en la comunidad, innovación, la escalabilidad y las características del equipo de trabajo (Saez Reale & Popeo, 2019).

Para participar del premio hubo 125 emprendimientos postulados de las provincias de Córdoba, Mendoza, Chaco, Catamarca y Chubut al premio, de los cuales 118 eran de las áreas urbanas de Gran Córdoba, Gran Mendoza, Gran Resistencia, Catamarca y Puerto Madryn. El 56% del total de postulaciones se encontraban en la etapa de pre incubación, mientras que el 19% se encontraba en la etapa de aceleración. Asimismo, de los postulados al premio, más del 60% de las postulaciones correspondieron a Córdoba y Mendoza. En estas ciudades, aproximadamente el 50% de los emprendimientos se encontraba en la etapa de pre-incubación. Por otro lado, el 19% de los emprendimientos que se presentaron pertenecían a Resistencia, de los cuales el 73% se encontraba en la etapa de pre-incubación. En este sentido, las áreas urbanas más grandes, con mayor desarrollo económico, presentaron mayor cantidad de emprendimientos que ciudades y/o áreas urbanas pequeñas “...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” (Saez Reale & Popeo, 2019).

Del total de emprendimientos postulados (125), 58 fueron elegidos para participar del Premio Emprendedor Digital. Por Córdoba fueron seleccionados 15 emprendimientos, de los cuales 3 se encontraban en la etapa de aceleración, 6 en la de incubación y otros 6 en la de pre-incubación. Por Mendoza fueron elegidos 15 emprendimientos, 3 en la categoría aceleración, 7 en incubación y 5 en pre-incubación. Por Resistencia se seleccionaron 13 emprendimientos, 2 en la etapa de aceleración, 1 en incubación y 10 en pre-incubación. Por Catamarca ganaron el premio 10 emprendimientos, de los cuales 2 se encontraban en aceleración, 1 en incubación y 7 en pre-incubación. Finalmente, por Puerto Madryn 5 emprendimientos fueron seleccionados para participar del premio, de ellos, 1 se encontraba en aceleración y los 4 restantes se encontraban en pre-incubación. En la **Tabla 1** puede observarse cómo se distribuyeron 41 emprendimientos entre los distintos beneficios que otorga el premio.

<sup>5</sup> El programa de formación y competencia de Naves funciona en la IAE Business School, una de las escuelas de negocios pioneras en temáticas vinculadas al emprendedorismo en Argentina.

TABLA 1. Cantidad de emprendimientos por tipos de beneficios

Premio	Emprendimientos
Incubación/Aceleración local	16
Consultorio Emprendedor	6
NAVES	5
Consultorio emprendedor + Incubación/aceleración local	9
Consultorio emprendedor + NAVES	1
NAVES + Incubación/ aceleración local	4

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta a emprendedores ganadores del Premio Emprendedor Digital 2019

El Premio Emprendedor Digital 2019 comenzó a implementarse en el mes de enero, y en abril se anunciaron los ganadores, que recibieron el acompañamiento del Programa de Ciudades y los beneficios, mencionados más arriba, durante todo el año. El comité evaluador del premio estuvo conformado por representantes de CIPPEC, BID Lab y del Ministerio de Producción de la Nación. A partir de una serie de entrevistas semiestructuradas realizadas a los emprendimientos premiados, se obtuvo su percepción sobre los beneficios del premio, los cuales se pueden distinguir en tres dimensiones valoradas positivamente: i) construcción de redes; ii) reflexión y ajuste sobre el modelo de negocios; iii) aprendizaje.

La primera dimensión toma los relatos de entrevistados que valoran tanto haber conocido otros emprendedores con los que mantienen contacto de manera informal, como “haber abierto las puertas de Buenos Aires”<sup>6</sup>. Esto, para muchos de los entrevistados, significaba acceso al expertise concentrado en la capital argentina, experiencias similares y fuentes de financiamiento, que superaban a las de sus espacios locales. Esto fue particularmente útil para emprendimientos más avanzados, que ya habían definido aspectos clave de sus emprendimientos y ya habían tenido exposición a las oportunidades de sus respectivas ciudades.

La segunda dimensión se centra en las declaraciones de los entrevistados acerca de cambios en la forma en que pensaban algunas dimensiones del emprendimiento, ya sea el modelo de negocio o equipo de trabajo. En esta dimensión fueron especialmente importantes las mentorías individuales, ya que podían concentrarse en los detalles particulares de cada caso. Como es esperable, esto fue especialmente útil para aquellos

<sup>6</sup> No participaron del Premio los emprendimientos del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) por tratarse de una convocatoria que buscaba fortalecer los ecosistemas emprendedores de diferentes regiones de la Argentina. Buenos Aires cuenta con un ecosistema emprendedor muy desarrollado, razón por la cual muchos emprendimientos de otras regiones consideraban que la oportunidad de viajar y generar redes de trabajo en la capital nacional era una oportunidad valiosa.

emprendimientos que se encontraban en etapa de aceleración y debían definir estos aspectos clave.

Finalmente, la tercera dimensión recogió los relatos que valoran aprendizajes que desconocían como aspectos vinculados a la conformación de sociedades comerciales, metodologías ágiles, experiencia de usuario y cuestiones de comunicación. En la **Ilustración 4** se muestra una nube de palabras que refleja aquellos conceptos más mencionados por los entrevistados. Cabe señalar que la valoración positiva de NAVES estuvo presente en los relatos de la gran mayoría de los entrevistados.

ILUSTRACIÓN 4. Nube de palabras sobre las respuestas a preguntas sobre el Premio Emprendedor Digital 2019



Fuente: elaboración propia.

### La perspectiva de los emprendimientos participantes

Entre los meses de junio y septiembre de 2020 se realizó una encuesta para caracterizar a los diferentes emprendimientos ganadores del Premio Emprendedor Digital 2019, monitorear sus avances y relevar sus experiencias en el premio. La encuesta fue administrada online a los representantes de cada emprendimiento. Respondieron el formulario un 64% (37) del universo de 58 emprendimientos participantes<sup>7</sup>.

El siguiente cuadro (**Tabla 2**) muestra la distribución de los emprendimientos respondientes de acuerdo con su ciudad de origen. Casi dos terceras partes de las respuestas provienen de emprendimientos que se encuentran en las ciudades de Córdoba y Mendoza, los dos aglomerados participantes más grandes y de los más importantes en la Argentina.

<sup>7</sup> Los emprendimientos digitales ganadores del concurso que participaron de la encuesta fueron los siguientes: Alpogo, Ualabee, apperto, Wipper, Yecas, ¡TaBueno!, TuVerduleria.com, ShowStarter, DeCultura.net, Destravel, Be Tech, CORBA, Fownding, Cloudprop, Toby, inapsis, massviajeros, ¡Agendate!, Sin Desperdicio, Catamarca Turística, Craudeala, Invesafe, CHE Mandados, wineobs.com, Filadd, Appto Celiacos, Reclama conmigo, Agrojusto, ReciclAds, CAECUSLab, iParking, Expertas.net, Apparkima, permutaslibres.com, De viaje, Alquilar Online y Chopin.

TABLA 2. Distribución geográfica de los emprendimientos que respondieron el cuestionario (2020).

Ciudad de origen del emprendimiento	Relevados	Cantidad de emprendimientos ganadores del premio
Mendoza	12	15
Córdoba	12	15
San Fernando del Valle de Catamarca	6	10
Puerto Madryn	3	5
Resistencia	2	13
Corrientes*	2	-

\* CHE Mandados y Craudeala declararon en la encuesta como ciudad de origen Corrientes, mientras que en el registro del Premio Emprendedor Digital se declaró Resistencia.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta a emprendedores ganadores del Premio Emprendedor Digital 2019.

El estadio de desarrollo de los emprendimientos al momento de la encuesta fue reclasificado<sup>8</sup>, pasando de un modelo de tres categorías (aceleración, incubación y pre-incubación) a uno de cuatro categorías, para reflejar de manera más exacta el estado de cada uno. Estas son:

- **Ideación:** el emprendimiento se encuentra en fase de desarrollo de idea temprana, definiendo la existencia de un problema real y las potenciales soluciones que pueden ser creadas. Los experimentos que se realizan son rápidos, económicos y orientados a validar el problema. Aún no hay ventas estables ni modelo de negocio validado.
- **Validación:** el emprendimiento ya ha validado la existencia de un problema real y una idea que resuelve ese problema. En esta etapa el emprendimiento está en proceso de validar si la propuesta de valor resuelve un problema existente, validar si el emprendimiento puede fabricar su producto o servicio y validar si el modelo de negocios puede alcanzar la rentabilidad.
- **Start-up:** el emprendimiento ha lanzado su producto o servicio al mercado y tiene clientes reales fuera del círculo inmediato del emprendedor. La entrega de la propuesta de valor puede ser medida y el producto tiene un precio claro y una operación que puede medirse. El emprendimiento puede o no ser rentable en esta etapa, pero se encuentra concentrado en mejorar su propuesta de valor trabajando estrechamente entre su equipo y sus clientes.
- **Desarrollo (growth):** el emprendimiento validó su modelo de negocios y se encuentra en fase de expansión. El crecimiento buscado puede ser orgánico o a través de inversiones adicionales que le permitan escalar sus ventas y otras métricas a velocidades exponenciales.

<sup>8</sup> Esta reclasificación surge en base a la necesidad de utilizar categorías que pudiesen reflejar de modo más exacto el estadio de desarrollo de los emprendimientos. La categorización inicial se realizó en función de antecedentes de facturación en los emprendimientos, y el tiempo que había pasado desde la emisión de la primera factura. Si bien este criterio ofrece una aproximación al grado de desarrollo del modelo de negocio del emprendimiento no es exacta, ya que en ocasiones los emprendimientos habían facturado pero aún estaba pendiente una validación del problema a resolver, de la solución a comercializar, la viabilidad de brindar una solución, la viabilidad de modelo de negocio o la viabilidad operativa, siendo la segunda clasificación más exacta para dicho fin.

La equivalencia entre ambos sistemas de clasificación es la siguiente:

- Aceleración → Desarrollo (Growth)
- Incubación → Start-up
- Pre-incubación → en Validación o Ideación

En cuanto a la distribución de los emprendimientos de acuerdo con el estadio de desarrollo, el 84% de los emprendimientos que respondieron la encuesta se encontraban en funcionamiento<sup>9</sup>: el 5% en la etapa de ideación, 19% en la de validación, 38% en start-up, y el 22% en desarrollo. Sin embargo, es importante aclarar que los emprendimientos que no respondieron la encuesta coinciden con aquellas iniciativas que estaban en etapas más tempranas, con menos formalización y, por lo tanto, es posible que no estén más en funcionamiento y por eso no se haya logrado contactarlos. En este sentido, estos emprendimientos se hubieran mantenido en la categoría de pre-incubación durante el proceso y estarían frenados.

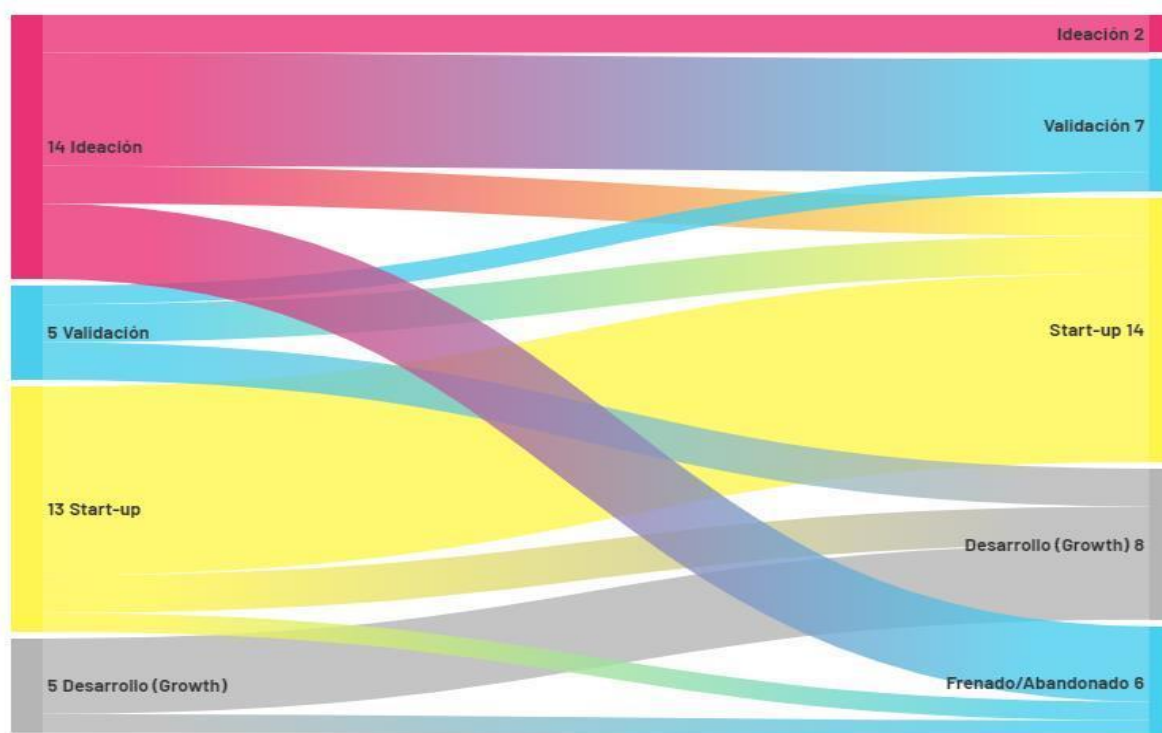
Asimismo, si se analizan los emprendimientos de acuerdo con la evolución que tuvieron respecto de la etapa al inicio del Premio y de aquella en la que declararon encontrarse al momento de la encuesta, un año después, se observa que:

- I. De los 5 proyectos que iniciaron en la etapa de desarrollo, uno se encuentra frenado/abandonado (YECAS) y 4 se mantuvieron en esa etapa.
- II. De los 13 proyectos que iniciaron en start-up, la mayoría (10) se mantienen en esa etapa mientras que 2 lograron avanzar a la de desarrollo y uno se encuentra frenado/abandonado (APPTO Celíacos).
- III. De los 5 proyectos que iniciaron en la etapa de validación, 1 se mantuvo en esa etapa, 2 pasaron a la fase de start-up, mientras los 2 restantes pasaron a la fase de desarrollo.
- IV. De los 14 proyectos que iniciaron en la etapa de ideación, 2 continúan en esta etapa, 4 se encuentran frenados o abandonados (Destravel, Be Tech, CORBA y Fownding), 6 pasaron a la etapa de validación de la idea, y 2 se encuentran en la fase de start-up.

Los emprendimientos que se encuentran frenados/abandonados (Destravel, Be Tech, CORBA, Fownding, Appto Celíacos, Yecas) pertenecen a distintos sectores (turismo, gastronomía, servicios de logística y para gobiernos, respectivamente). Sin embargo, la mayoría de ellos se encontraba en una etapa temprana (ideación), y solo dos habían estado en funcionamiento y fueron discontinuados (Yecas y Appto). Ambos proyectos de Mendoza abordaban distintos servicios. Yecas era una red social para que los ciudadanos notifiquen al gobierno local de algún problema para que este pueda resolverlo. Por otro lado, Appto ofrecía una guía de lugares libres de gluten (restaurantes, almacenes, etc.). La **Ilustración 5** muestra la evolución de las etapas.

<sup>9</sup> El 16% restante de los emprendimientos que respondieron la encuesta se encuentran frenados o abandonados.

ILUSTRACIÓN 5. Evolución de las etapas de los emprendimientos.

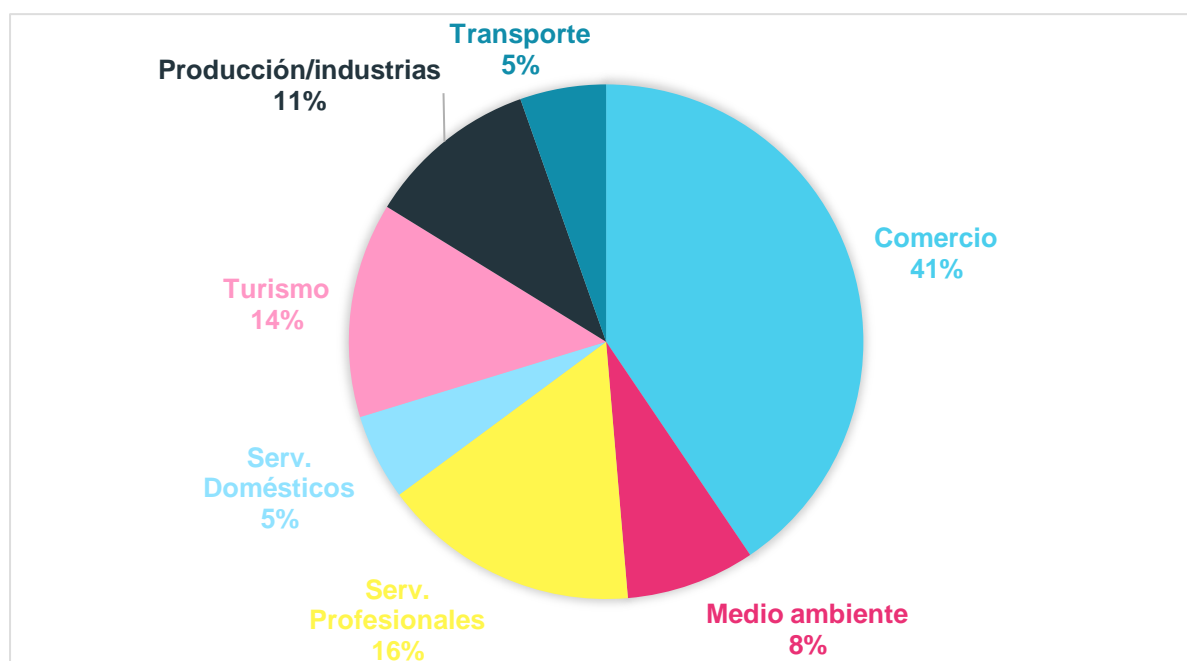


Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta a emprendedores ganadores del Premio Emprendedor Digital 2019.

En cuanto a la composición de los emprendimientos, el tamaño medio es de 5,1 integrantes: en promedio, 2,7 miembros reciben una remuneración por su trabajo y 2,3 se dedican exclusivamente al proyecto. Respecto a la distribución por sexo de los integrantes, solo el 32% son mujeres. Asimismo, distintos estudios que abordan la distribución por género en distintos segmentos de la economía de plataformas, ya sea para trabajadores o fundadores de estas, ubican la proporción de mujeres en alrededor del 25%. Específicamente, un reporte de la Asociación de Emprendedores de Argentina muestra a partir de datos de la Dirección Nacional de Capital Emprendedor, que el 24,5% de los emprendimientos tiene fundadoras mujeres (ASEA, 2019). En cuanto a los trabajadores de plataformas un informe realizado por OIT a partir de una encuesta a 3.500 trabajadores de plataformas en 75 países sostiene que un tercio de ellos son mujeres; al restringir el análisis a países en vías de desarrollo, la proporción de mujeres que trabajan en plataformas digitales baja al 20% (Berg, Furrer, Harmon, Rani, & Silberman, 2019).

En cuanto al rubro principal de los emprendimientos, el 41% se dedica al comercio, mientras que el resto se distribuye entre los rubros: servicios profesionales (16%), turismo (14%), industria (11%), medioambiente (8%), transporte (5%) y servicios domésticos (5%).

ILUSTRACIÓN 6. Rubro principal de los emprendimientos participantes del Premio Emprendedor Digital 2019



Fuente: elaboración propia.

## La contribución del Estado

El objetivo del premio también fue construir y fortalecer capacidades donde hay menos oportunidades para el desarrollo de emprendimientos vinculados a la Economía de Plataformas y que permitan enfrentar distintos retos urbanos. Los gobiernos, en sus distintos niveles, son un actor clave para el apalancamiento de este tipo de iniciativas. En este sentido, a partir de las entrevistas a los emprendimientos se puede inferir que el vínculo con el gobierno (más allá de sus niveles) fue de tres tipos: i) como impulsor de plataformas; ii) como asociado/colaborador de las plataformas; iii) como cliente de las plataformas:

- **Impulsor:** el primer tipo de vínculo aparece reflejado en aquellos emprendimientos que recibieron fondos del sector público como Agrojusto (capital semilla, del Ministerio de Producción de la Nación) o TuVerduleria.com (PAC COVID-19<sup>10</sup>, del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación), también a partir de recibir apoyo en bienes como ReciclAds (recibió un terreno para armar su galpón) o Agrojusto (recibió mentoreo del INTA<sup>11</sup> y apoyo del municipio de Mendoza para organizar reuniones con pequeños productores rurales).
- **Colaborador:** el segundo tipo de vínculo aparece cuando los gobiernos y los emprendimientos se asocian para compartir información que beneficia a ambas partes. Por ejemplo, cuando los gobiernos utilizan datos producidos por las empresas y las empresas pueden acceder algún tipo de promoción de la aplicación o información de parte de los gobiernos. En este sentido, los datos de movilidad de Ualabee son utilizados por la municipalidad de Córdoba y la app se ofrece desde la municipalidad como recurso para navegar las opciones de transporte público disponible, acrecentando la publicidad de la herramienta.

<sup>10</sup> Asistencia económica a través de Aportes no Reembolsables estratégicos para estimular la innovación y el crecimiento de la producción de bienes y servicios que contribuyan a mitigar el COVID-19.

<sup>11</sup> Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (<https://www.argentina.gob.ar/inta>)

- **Ciente:** el tercer tipo de vínculo ocurre cuando el gobierno es cliente de la aplicación utilizando el bien o servicio que ésta provee. En ese sentido, ReciclAds provee a municipios máquinas para el reciclado de residuos sólidos, así como también DeCultura.net, que muestra datos sobre eventos culturales organizados por el municipio (al momento de la entrevista se encontraban trabajando en un acuerdo con la municipalidad de Córdoba).

En cuanto a la colaboración con gobiernos, solo un emprendimiento indica haber realizado una cooperación con el gobierno nacional (Ualabee), cuatro habrían tenido una cooperación tanto con gobiernos provinciales como municipales (Ualabee, ReciclAds, CAECUSLab y CHE mandados), un emprendimiento habría colaborado solo con el gobierno provincial (Tabueno!), y finalmente, cuatro emprendimientos indican haber cooperado sólo con gobiernos municipales (Massviajeros, DeCultura.net, Yecas y Alpogo).

Una de las colaboraciones más avanzadas es la mencionada entre Ualabee y la Municipalidad de Córdoba. En ese sentido, desde la perspectiva de la Secretaría de Modernización, responsable del desarrollo de este vínculo, destacan la importancia de la asociación con el sector privado para los procesos de innovación, que son difíciles de generar desde estructuras gubernamentales de otro modo. Para eso destacan la importancia del rol del Estado para generar incentivos a estos desarrollos y los marcos regulatorios adecuados que permitan la colaboración.

Por otro lado, en cuanto al acompañamiento del Premio Emprendedor Digital 2019, el 87% de los consultados respondió que el acompañamiento otorgado fue bueno o muy bueno y mencionan que, entre los mayores beneficios, se encuentra la profundización de la idea del emprendimiento, la creación (o profundización) de una estrategia de crecimiento, la generación de contactos y, en menor medida, la elaboración de un plan de negocios. En este sentido, como se señaló más arriba, participar del premio para los emprendedores significó construir redes con otros emprendedores, repensar aspectos del modelo de negocios o el plan de trabajo, y finalmente, aprender aspectos que fortalecieron a la empresa como aquellos vinculados a la formación de sociedades (en términos legales) o cuestiones de comunicación, entre otras.

El Premio Emprendedor Digital 2019 significó una oportunidad para el desarrollo y fortalecimiento de plataformas digitales que puedan contribuir a ofrecer soluciones a los problemas de cada territorio desde esos mismos lugares. Esta oportunidad representó para los emprendedores digitales un proceso de formación y acompañamiento, pero también una instancia de aprendizaje, intercambio y construcción de redes entre pares.



## RECUADRO 1. Contexto COVID-19

La irrupción de la pandemia por COVID19 desató nuevos desafíos y oportunidades a nivel mundial para los emprendedores digitales y los ecosistemas de emprendimiento de América Latina y el Caribe. Si bien las plataformas digitales en su mayoría benefician tipos de intercambio a distancia o simplificado, no en todos los casos la crisis relacionada al COVID19 resultó beneficiosa.

Según un estudio realizado por el BID (Kantis & Angelelli, 2020) en Latinoamérica, las empresas de menor trayectoria son las más afectadas entre las que están en el mercado. Aquellas que tienen hasta 12 meses de vida dejaron de vender casi dos tercios en comparación a la situación previa a la pandemia, mientras que las que tienen al menos 3 años dejaron de vender algo menos de la mitad.

El mismo estudio estima que la mitad de los emprendimientos que estaban en etapas de ideación o validación y que no habían puesto en marcha sus operaciones tuvieron que interrumpir el proceso, y un 53% de los que ya operaban tuvieron que dejar de hacerlo. Si a este sector se le suma el grupo de emprendimientos que han sufrido caídas importantes en sus ventas, se podría estimar que 8 de cada 10 están siendo fuertemente afectados por la crisis.

Los emprendimientos que están sufriendo impactos menos pronunciados son aquellos vinculados al sector tecnológico, donde solo un 28% dejó de facturar frente al promedio general de 53% y un altísimo 88% en el sector turismo y entretenimiento.

Los resultados de la encuesta realizada a los emprendimientos ganadores del Premio Emprendedor Digital edición 2019 muestran un panorama más variado que el del contexto latinoamericano general.

Un 43% de los emprendimientos relevados se vieron perjudicados o muy perjudicados por la crisis del COVID19, un 21% indica que no cambió nada y un 35% se vio algo o muy beneficiado.

En la muestra de los ganadores del Premio Emprendedor Digital, 3 de cada 4 emprendimientos consideran que presentan algún beneficio económico o social a sus usuarios o proveedores en el contexto de distanciamiento social. En este sentido, hay un consenso generalizado respecto al efecto positivo que surge de la digitalización de intercambios de bienes o servicios a través de sus plataformas, que impactan en términos de movilidad y comercio, principalmente.

## Las plataformas digitales: efectos emergentes en empleo, movilidad y comercio en las ciudades argentinas

Para el BID, una ciudad inteligente es aquella que ubica a las personas en el centro del desarrollo e incorpora tecnologías de información y comunicación en la gestión urbana para estimular el diseño de un gobierno que incluya la planificación colaborativa y la participación ciudadana. Así, se promueve un desarrollo integrado y sostenible que permite ciudades más innovadoras, competitivas, atractivas y resilientes, que mejoran las vidas de sus habitantes (Bouskela, Casseb, Bassi, De Luca, & Facchina, 2016).

La economía de plataformas es una de las potenciales herramientas para la construcción de estas ciudades inteligentes, dado que estos espacios digitales de mediación permiten a las personas interactuar entre ellas de manera directa mediante transacciones innovadoras que desafían los intercambios de la economía clásica. Este tipo de modalidades pueden disminuir los costos de transacción de distintos tipos de intercambio mediante la mejora en la conexión entre la oferta y la demanda, ofreciendo un único espacio virtual en donde ofrecer y/o buscar bienes y servicios. Además, al funcionar de intermediarios, las plataformas pueden colaborar en garantizar la confianza necesaria para intercambios tradicionales e intercambios más colaborativos. Esta disminución de costos de transacción también contribuye a la generación de nuevos espacios de competencia en mercados tradicionales y, por lo tanto, a una posible baja de precios. A su vez, esta intermediación virtual entre la demanda y la oferta puede mejorar la eficiencia de las transacciones y, por lo tanto, la productividad de ciertas industrias. Indirectamente, mediante la eficiencia del uso de servicios como el transporte y la reutilización de algunos bienes, se podría también mejorar el impacto en el medio ambiente. Las transacciones posibles vía plataformas promueven modelos comerciales diferentes a los tradicionales, pero a su vez, aprovechan el poder de la inteligencia colectiva y la colaboración para viabilizarlos (Programa de Ciudades de CIPPEC, 2018) y por eso son potenciales herramientas para la generación de ciudades más eficientes en sectores clave para las ciudades como el transporte y el comercio.

Sin embargo, como se ha resaltado anteriormente, el tipo de interacciones permitidas por las plataformas pueden causar algunas dinámicas preocupantes. Por un lado, el tipo de empleo generado a través de estas plataformas no siempre garantiza los derechos básicos de los trabajadores. La flexibilidad que la tecnología permite para la oferta de bienes y servicios disponibles “bajo demanda” incentiva formas de empleo novedosas, que asumen una dedicación temporal y condicional a encargos que desafía las formas de empleo tradicional, cubiertas por la legislación que garantiza los derechos de los trabajadores. Por otro lado, estas plataformas requieren de una participación alta en el mercado, por lo que pueden resultar monopólicas y generar algunas distorsiones. De esta manera, la acumulación de grandes volúmenes de información detallada a nivel individual sobre los usuarios levanta cuestionamientos sobre los resguardos a la privacidad de las personas usuarias.

A pesar de las potencialidades de este tipo de economía, hay poca información sobre cuáles son los efectos específicos que pueden tener en las ciudades y, particularmente, cuáles son las cadenas causales y los mecanismos por los que se producen estos cambios. En cuanto a la primera cuestión, PwC en una encuesta nacional en EE.UU. en 2015 releva que las personas identifican como beneficios de la sharing economy la reducción de costos, la conveniencia y eficiencia ganada, y la generación de comunidades más fuertes. Sin embargo, otros estudios apuntan hacia algunos riesgos de este tipo de modelos de empresa, en donde si bien se generan puestos de empleo más flexibles, también crece el empleo informal y algunos vacíos regulatorios, como en los casos de aplicaciones de delivery o de transporte (Madariaga et al., 2019). Los trabajadores de este tipo de plataformas, en muchos casos, se enfrentan a situaciones de inseguridad debido a la menor calidad del empleo, la dificultad para la acumulación de capacidades y la falta de acceso a derechos laborales básicos. Además, en muchos casos, se enfrentan a un nivel elevado de control, en tanto estas plataformas median en los pagos realizados, determinan los precios, evalúan desempeños y determinan las tareas a realizar.

### ¿Cuáles son los efectos emergentes de la economía de plataformas en las ciudades argentinas?

Para contribuir a esta caracterización de los efectos emergentes de las economías de plataforma sobre las ciudades argentinas, se desarrolla a continuación (**Ilustración 7**) una teoría de cambio que modela la cadena causal de este tipo de emprendimientos sobre las ciudades que refleja la lógica interna y el vínculo entre los insumos, las actividades, productos y resultados, e intenta desarrollar una explicación sobre cómo funciona el programa. Como se indicó con anterioridad, para poder caracterizar este proceso, se desarrolló la teoría de cambio (TDC) de los emprendimientos más avanzados (**Tabla 3**) entre los ganadores del Premio Emprendedor Digital 2019. Este ejercicio se realizó a partir de la revisión de los documentos disponibles sobre las

plataformas participantes en el Premio Emprendedor Digital, la encuesta que estos respondieron y entrevistas en profundidad realizadas a los casos más avanzados.

Una vez realizadas estas TDC individuales, se modelaron sus características comunes y se agruparon los casos analizados entre tres grandes dimensiones urbanas en las cuales se espera que este tipo de emprendimientos genere efectos: el empleo, la movilidad y el comercio. Dentro de cada una de estas dimensiones los procedimientos causales esperados tienen similitudes entre sí, en cuanto a aspectos clave del funcionamiento de las plataformas: generación de información por el uso de los usuarios, interacción directa y la facilitación de procesos. En esta instancia, nos referimos a los efectos potenciales sobre las ciudades porque, en la mayoría de los casos, los emprendimientos observados no han alcanzado niveles significativos de actividad, usuarios o interacciones que podrían reflejar cambios en las ciudades en donde funcionan.

TABLA 3. Caracterización de los emprendimientos ganadores del Premio Emprendedor Digital 2019 más avanzados

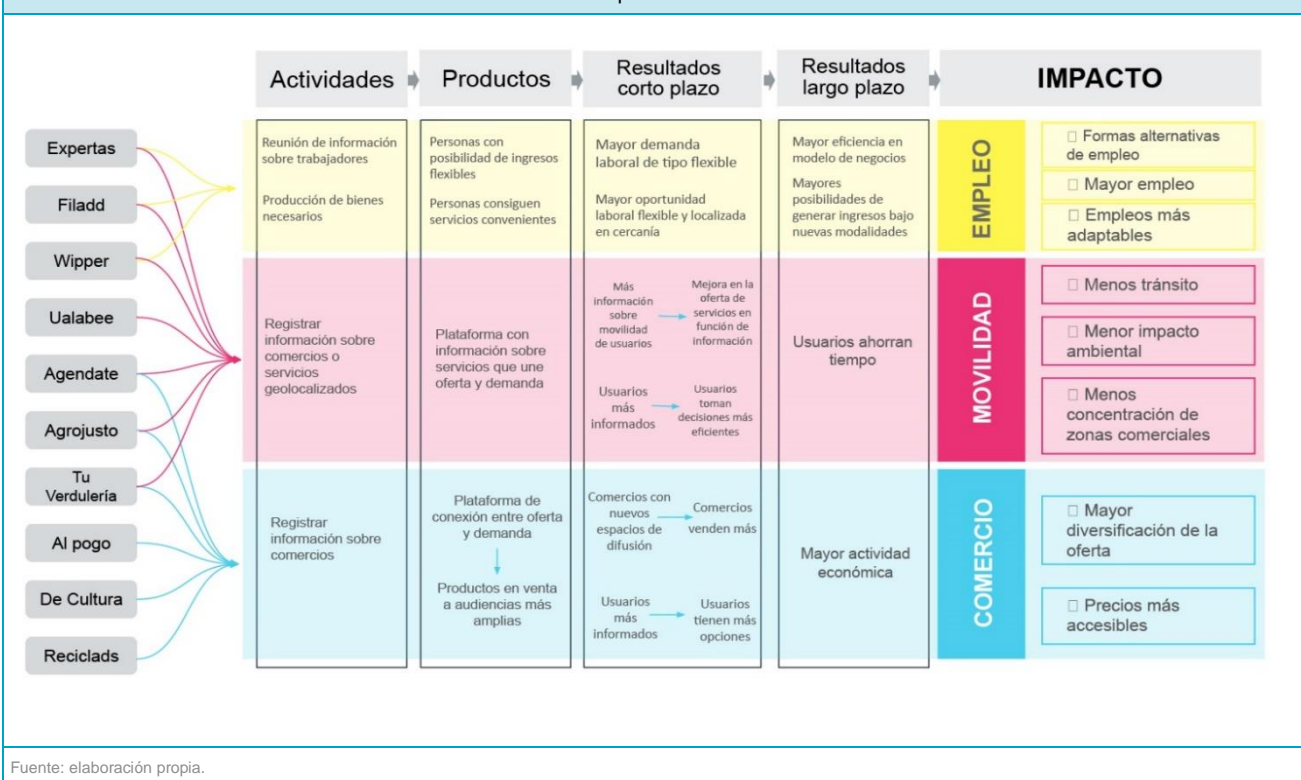
	Emprendimiento	Ciudad	Descripción	Link
1	Expertas	Córdoba	Plataforma digital bajo demanda que propone un espacio de interacción para que la gente pueda buscar y ofrecer trabajo en casas de familia, facilitando el contacto en forma directa.	<a href="https://www.expertas.net/">https://www.expertas.net/</a>
2	Filadd	Córdoba	Plataforma colaborativa que genera un repositorio común para los contenidos de las cátedras de diferentes universidades de Latinoamérica a partir de su comunidad y conecta profesores de apoyo universitario con estudiantes que necesitan preparar materias de la universidad.	<a href="https://filadd.com/academia-filadd">https://filadd.com/academia-filadd</a>
3	Wipper	Mendoza	Sistema de lavado de vehículos ecológico a domicilio. Este sistema une a quien desea lavar su auto con un lavador previamente calificado por Wipper, esté donde esté.	<a href="https://wipper.com.ar/">https://wipper.com.ar/</a>
4	Ualabee	Córdoba	Plataforma colaborativa de movilidad que genera su propia comunidad y realiza sugerencias para moverse en la ciudad de la manera más rápida y segura, en transporte público o medios alternativos al automóvil.	<a href="https://ualabee.com/">https://ualabee.com/</a>
5	Agendate	Puerto Madryn	Herramienta digital de economía colaborativa que reúne comercios, servicios, oficios y profesionales de la ciudad de Puerto Madryn para ayudar a vecinos y turistas a la hora de contratar, acordar y/o comprar un producto o servicio	<a href="https://www.agendatepuertomadryn.com">https://www.agendatepuertomadryn.com</a>
6	Agrojusto	Mendoza	Agrojusto es un mercado virtual agrícola orientado al comercio justo que conecta de manera ágil e innovadora a los productores rurales con el mercado a través de desarrollo de software bajo demanda e implementación logística.	<a href="https://tienda.agrojusto.com.ar/">https://tienda.agrojusto.com.ar/</a>

7	Tu Verdulería	Resistencia	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.	<a href="https://www.tuverduleria.com.ar/es/">https://www.tuverduleria.com.ar/es/</a>
8	Alpogo	Córdoba	Software de servicio bajo demanda dedicado a reducir riesgos en la venta de tickets para shows mediante la utilización de técnicas derivadas del big data.	<a href="https://alpogo.com/">https://alpogo.com/</a>
9	DeCultura	Córdoba	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.	<a href="https://www.decultura.net/">https://www.decultura.net/</a>
10	ReciclAds	San Fernando del Valle de Catamarca	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.	<a href="https://reciclads.com/">https://reciclads.com/</a>
Fuente: elaboración propia.				

Como se puede apreciar en la caracterización de los emprendimientos participantes y en las actividades que implican descritas en la teoría de cambio de la **Ilustración 7**, la mayoría de las plataformas funcionan a través de alguna mediación entre la oferta y la demanda de bienes y servicios.

Como se puede apreciar en la primera franja de la figura, algunos modelos de economías de plataformas presentan como principal efecto la creación de nuevas modalidades para generar ingresos. Estos modelos reúnen información sobre trabajadores y sobre los bienes y servicios que ofrecen en la plataforma. Por ejemplo, en la plataforma de Filadd, que ofrece materiales educativos y cursos online, se dedican de manera regular a reclutar profesores en materias de demanda y grabar contenido de apoyo de estudio a estudiantes para vender cursos. Este tipo de actividades permite a las personas recibir ingresos bajo demanda, es decir, a medida que los consumidores deciden utilizar este servicio. Del lado de los usuarios de estas plataformas, es posible acceder a servicios a veces ya existentes, pero mediante una propuesta que podría resultar más conveniente. Por ejemplo, una misma plataforma de delivery puede entregar productos de distintos comercios o, en el caso de Filadd, los estudiantes pueden acceder a cursos de apoyo sin depender de su afiliación educativa, clases presenciales y/o horarios regulares. Dentro de los emprendimientos avanzados del Premio Emprendedor Digital pueden observarse distintas versiones de esta dinámica, tanto en el rubro de empleo doméstico, como Expertas, como en el de limpieza de autos a domicilio, como Wipper.

ILUSTRACIÓN 7. Teoría de cambio de efectos de economía de plataformas en las ciudades



A largo plazo, es posible que las plataformas presenten algunas soluciones más eficientes para la oferta de servicios de ciertos rubros, permitiéndoles mayor flexibilidad sobre sus recursos, a medida que se adaptan automáticamente a la demanda generada. Sin embargo, estas dinámicas también generan modelos novedosos de contratación de trabajadores, en la mayoría de los casos de manera más flexible, que pueden desafiar las regulaciones de la legislación laboral y al acceso a la seguridad social. A nivel agregado, los usuarios “proveedores” de estas plataformas, aquellos trabajadores que proveen los bienes y servicios disponibles, pueden generar cambios en la composición del empleo en cuanto a las condiciones de la dedicación, la exclusividad de los contratos y la diversificación de fuentes de ingresos. En este sentido, el primer impacto emergente se podría ver en una posible mayor cantidad de personas empleadas, si es que este tipo de modalidades logran incluir a personas previamente excluidas del mercado laboral tradicional por falta de demanda o por contar con barreras de entrada. Sin embargo, también es posible que estas modalidades de empleo reemplacen a algunas tradicionales, exponiendo a los trabajadores a condiciones de empleo más vulnerables, ya que no están alcanzados por las protecciones y beneficios asociados al empleo tradicional (Madariaga et al., 2019). Por lo tanto, el efecto de estas plataformas podría ser más precisamente expresado como una mayor oportunidad de generación de ingresos. En este sentido, las plataformas que emplean de manera directa o indirecta a las personas que ofrecen servicios cuentan con modelos distintos entre sí, como se verá más adelante.

El segundo tipo potencial de impacto identificado de las economías de plataformas es en la movilidad. Las plataformas funcionan como conectores entre oferta y demanda mediante optimizaciones en la oferta, disminuyendo notablemente la distancia entre las partes afectadas. Esto implica que algunas transacciones para las cuales tradicionalmente son necesarios traslados de mayores distancias puedan volverse más eficientes, dado que las plataformas reúnen información sobre los bienes y servicios ofrecidos y su geocalización. De esta manera, los usuarios pueden encontrar ofertas según su conveniencia y los usuarios proveedores pueden tener ventajas comparativas frente a alternativas de mayor reconocimiento, pero más lejanas. El hecho de ofrecer información sobre cercanía puede beneficiar a oferentes de bienes y servicios que de no ser por esta ventaja no serían conocidos o elegidos frente a competidores más

grandes de las mismas industrias. Este es el caso de Agrojusto y Tu Verdulería, que ofrecen envíos a domicilio de alimentos directo desde los proveedores, y Wipper y Expertas, que ofrecen servicios profesionales en función de la cercanía.

En este rubro, la plataforma Ualabee funciona de manera distinta. En este caso, la plataforma reúne información sobre servicios de transporte público en sí y ofrece información unificada y actualizada sobre la mejor manera de trasladarse entre dos puntos. Además, permite a los usuarios enviar actualizaciones sobre el estado de ciertos servicios, beneficiando la experiencia del resto. De esta manera, se comparte conocimiento que incentiva el uso de transporte público por encima del de autos particulares. Este emparejamiento en función de la cercanía genera eficiencias en cuanto al tiempo y recursos dedicados a los traslados. Si esto afecta la cantidad de traslados privados, una ciudad podría mejorar indicadores de tránsito y, por lo tanto, de impacto ambiental y calidad de vida.

Por último, la tercera dimensión de impacto identificada es la del comercio. Las plataformas con efectos en esta dimensión funcionan, en gran medida, como mercados o “marketplaces” digitales en donde se ofrecen bienes y servicios. En este sentido, estas plataformas permiten llegar a audiencias más amplias debido a su capacidad de concentración y amplitud de oferta, mayor a lo que permitiría una web particular para cada oferente o usuario proveedor. Además, la interacción entre usuarios, consumidores y proveedores genera información en sí misma, dado que es usual que estas plataformas permitan calificaciones y comentarios de los usuarios consumidores, lo que permite a otros poder discernir entre oferentes y tener acceso a más opciones, comentarios y reducir la asimetría de información al momento de adquirir un bien o un servicio “en el mundo analógico”. Las facilidades que esto permite pueden estimular la economía en ciertos rubros, diversificando la oferta y generando precios más accesibles. Por ejemplo, las plataformas de DeCultura y Alpogo, permiten que artistas ofrezcan y/o compartan su trabajo con la posibilidad de adquirir entradas para eventos o piezas particulares. En este sentido, facilitan la experiencia del usuario al reunir la oferta en un mismo espacio y ofrecer información sobre cada proveedor y mejoran la visibilidad de los oferentes, al exponerlos ante personas que no necesariamente iban en busca de esa oferta en particular.

#### RECUADRO 2

##### La perspectiva de los emprendedores

En este análisis se tuvo en cuenta el funcionamiento de las plataformas más avanzadas dentro de aquellas que participaron del Premio Emprendedor Digital. Sin embargo, también es importante incluir la perspectiva de los propios emprendedores sobre los beneficios que sus iniciativas ofrecen a los ciudadanos y ciudadanas. En este sentido, dado que la mayoría de las plataformas interactúa con dos tipos de usuarios, se les consultó por los beneficios para cada uno: los proveedores y los consumidores. Los primeros son aquellos que están ofreciendo un bien o servicio mediante la plataforma. Los segundos, son las personas que hacen uso de la plataforma para consumir este bien o servicio.

Los emprendedores reconocen que para los proveedores de bienes o servicios los principales beneficios están relacionados a las oportunidades de crecimiento del comercio, ya que la plataforma les permite acceder a mercados comerciales adicionales y encontrar más clientes. Esto tiene que ver con mayores oportunidades para comercios pequeños, nuevos servicios y mejora en la productividad y los costos.

Esto es consistente con los hallazgos obtenidos al analizar las experiencias de las plataformas del Premio cuyo principal beneficio es el comercio. Estos emprendimientos entienden que proveen oportunidades para proveedores, ya sea artistas o productores agrarios, que normalmente pueden tener dificultades para acceder directamente al consumidor. En el mismo sentido, las principales dos menciones que hacen los emprendedores respecto del beneficio para los



consumidores son las facilidades para acceder a bienes o servicios. Es evidente cómo estas facilidades pueden estar relacionadas con la movilidad, dado que en gran parte lo que ofrecen es disminuir los traslados y el tiempo dedicado a determinadas tareas.

En las entrevistas se pudo ahondar en la perspectiva de los responsables de los emprendimientos más avanzados. En este sentido, se destacan los beneficios para los usuarios “proveedores” de los bienes y servicios disponibles en las plataformas, dada la posibilidad de mayor difusión sobre sus actividades, ya sea la venta de productos agrícolas por parte de productores pequeños, pero alejados del mercado central, o la posibilidad de vender artesanías de manera directa, por parte de artistas locales. Una de las principales limitaciones con las que se enfrentan estas plataformas para generar beneficios para los usuarios consumidores, sin embargo, es que en la mayoría de los casos es necesario generar más movimiento por parte de otros usuarios, para que se reúna la oferta en un solo espacio y se genere la dinámica que lo beneficie, a partir de la información de otras transacciones, por ejemplo.

Para entender mejor cuáles son los factores que posibilitan las cadenas causales modeladas se analizaron algunas de las iniciativas más avanzadas de entre los emprendimientos participantes del Premio en función de las características que definen el tipo de plataforma que son y las clasificaciones más frecuentes en la literatura. La clasificación realizada se basa en las definiciones reunidas en (Madariaga et al., 2019). El objetivo es que, mediante el análisis de las características entre las plataformas más avanzadas, se puedan identificar patrones comunes que permitan entender qué factores contribuyen al avance hacia estos potenciales efectos y al avance de los emprendimientos en sí.

Como podemos observar en la **Tabla 4**, primero se clasifican los emprendimientos en cuanto a su tipo de impacto, luego según su rubro y a continuación por su finalidad, donde se realiza la distinción entre economías de plataforma que utilizan bienes subutilizados (colaborativas) y las que son bajo demanda (ver definiciones en primera sección del documento).

Las plataformas, además, pueden distinguirse en base al factor productivo involucrado, distinguiendo entre aquellos emprendimientos de trabajo-intensivo y los de capital-intensivo. Es importante destacar que, a diferencia de un asalariado tradicional, el trabajador de plataforma provee el capital necesario para el desempeño de su tarea. En ambas categorías son necesarias tanto la provisión de mano de obra y sus habilidades asociadas, como de algún tipo de capital por parte del trabajador. Aquellas que reciben la clasificación de trabajo-intensivas, a menudo identificadas como parte de la "gig economy", conectan a los clientes con trabajadores que realizan tareas discretas - tareas puntuales a demanda - o proyectos intensivos en mano de obra (B2C). En estos casos, la externalización del trabajo hace necesario que el trabajador posea, como mínimo, un smartphone y conectividad. Además, puede requerir la provisión de herramientas, vehículos o inmuebles. Aquellas clasificadas como de capital conectan a los clientes con individuos que intercambian activos o productos “de igual a igual”, pudiendo existir o no una contraprestación monetaria. Dentro de esta categoría se incluyen las plataformas de financiación colectiva, a través de las cuales es posible intercambiar fondos privados entre pares para financiar proyectos.

TABLA 4. Clasificación de emprendimientos

Emprend.	Prov.	Impacto			Clasificación								
		Empleo	Movilidad	Comercio	Rubro principal	por finalidad	por factor productivo	por espacialidad	por formación del trabajador	por modelo de ingresos	por relación entre usuarios	por sectores	Por fines de lucro
De Cultura	CBA			X	COM	Econ. Colaborativ.	De capital	físico	técnica	Comisión por servicio	P2B	EDU/CUL	Ánimo de lucro
Filadd	CBA	X	X		EDU	Mixto	De trabajo	virtual	profesional	Cobro por uso	P2B/P2P	EDU/CUL	Comunidad/Ánimo de lucro
Ualabee	CBA		X		TRA	Econ. Colaborativa		virtual	N/A	Donativos o subvenciones (inversiones)	P2P	TRA	Comunidad
Wipper	MDZ	X	X		SP	Bajo Demanda	De trabajo	físico	sin calificación	Comisión por servicio	P2B	TBD	Ánimo de lucro
Agrojusto	MDZ		X	X	COM	Bajo Demanda	De capital	físico	técnica	Comisión por servicio	P2B	AGR/AMB	Empresa social/cooperativa
ReciclAds	CAT			X	AMB	Econ. Colaborativa		físico	N/A			REC	Empresa social/cooperativa
Tu Verdulería	RES		X	X	COM	Bajo Demanda	De capital	físico	sin calificación	Comisión por servicio	P2B	MER	Ánimo de lucro
Alpogo	CBA			X	COM	Bajo Demanda	De capital	físico	técnica	Comisión por servicio	P2B	DEP o EDU/CUL	Ánimo de lucro
Agendate	PMY		X	X	COM	Econ. Colaborativa		Virtual		Freemium	P2P	SE	Sin ánimo de lucro
Expertas	CBA	X	X		SD	Bajo Demanda	De trabajo	físico	sin calificación	Suscripción por niveles	P2B	SAL	Ánimo de lucro

Fuente: elaboración propia<sup>12</sup>

## Plataformas con efectos emergentes en empleo

Dentro de los emprendimientos que identificamos con efectos potenciales en el empleo, se distingue que todos ellos son del tipo de economías bajo demanda. Como se describió en secciones anteriores, este tipo de plataformas son aquellas en donde se ofrecen prestaciones en función de la necesidad del usuario consumidor y no responden al aprovechamiento de bienes o servicios ya existentes, como las colaborativas. Para poder viabilizar estos servicios, las plataformas necesitan no solo usuarios consumidores, sino también asegurar usuarios proveedores dispuestos a trabajar y realizar un servicio en cuanto se registre una demanda. Por este motivo, estos emprendimientos fueron fundados con ánimo de lucro y basaron su modelo de ingresos en distintas variantes de pago por uso, en donde una parte del ingreso generado corresponde a la plataforma y otra al trabajador que provee el servicio. Una variante a este modelo de ingresos es el de Expertas, que solo cobra por búsqueda de recursos humanos y no cada vez que la empleada provea el servicio, ya que, una vez realizado el contacto entre oferentes y demandantes, la relación laboral es independiente de la plataforma<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Las clasificaciones listadas no aplican a todas las plataformas por igual debido a la naturaleza de cada negocio particular, dejando algunos de los casilleros vacíos. En la columna "Provincia", CBA representa Córdoba, MDZ es Mendoza, CAT es Catamarca, RES es Resistencia y PMY es Puerto Madryn. En la columna "Rubro principal", COM representa Comercio, EDU es Educación, TRA es Transporte, SP es Servicios Profesionales, AMB es Medio Ambiente, SD es Servicios Domésticos. En la columna de clasificación "por sectores", EDU representa Educación, CUL representa Cultura, TRA es Transporte, TBD es Tareas Bajo Demanda, AGR es Agricultura, REC es Reciclado, MER es Mercado de Compra/Intercambio, DEP es Deportes y Espectáculos, SE es Servicios a Empresas y SAL es Salud y Cuidado Social.

<sup>13</sup> Expertas también ofrece el servicio de asesoría para la formalización del vínculo laboral.



La excepción a esta categorización es la plataforma Filadd, ya que dentro de los servicios que provee, existe un portal colaborativo en donde estudiantes de distintas carreras comparten apuntes y opiniones sobre clases y exámenes, que responde más a la lógica de plataformas colaborativas. Por esto se clasifica como mixta. Filadd es también la excepción en cuanto a que el tipo de empleo que genera es de alta calificación, cuando el resto serían de conocimientos técnicos o no profesionales. En este sentido, vemos que, el impacto en variables relacionadas al empleo, estarían concentrándose en empleo bajo demanda y de baja o media calificación.

Por otro lado, es importante aclarar que, de los tres emprendimientos que se identifican con efectos potenciales en empleo, en ninguno de los casos se apunta explícitamente a que este empleo generado sea un empleo principal ni único, sino un complemento o facilitación del proceso de búsqueda, o diversificación de fuentes de ingreso. Desde el punto de vista de los usuarios consumidores de este tipo de plataformas, se destaca en las entrevistas que los beneficios que se identifican es el de la conveniencia del servicio en cuanto al ahorro de tiempo en la búsqueda y traslado para la obtención de ciertos servicios. Por esto mismo, todos los emprendimientos clasificados con este tipo de efectos también registran efectos potenciales en movilidad. En este sentido, el empleo generado sería empleo ocasional bajo demanda y por lo tanto es posible que el efecto que se registre sea una diversificación de fuentes de ingresos para las personas trabajadoras que en la creación de empleos nuevos.

### Plataformas con efectos emergentes en movilidad

El único emprendimiento en el que se identifican efectos exclusivamente de movilidad es Ualabee. Esta plataforma comparte información sobre alternativas de traslado en transporte público, con estimaciones de tiempo e información actualizada por otros usuarios sobre cambios, demoras o características relevantes del viaje. Este tipo de información facilita a los usuarios consumidores elegir este tipo de transportes en lugar de uno privado. Así, disminuiría el tránsito, los tiempos de traslado y la calidad de vida de los consumidores. En este sentido, esta plataforma es colaborativa, ya que se nutre de información que proveen los mismos usuarios por sus experiencias, no intercambia bienes por pagos y hace uso de recursos subutilizados.

Otro ejemplo de plataformas colaborativas con este tipo de efectos es el de Agendate, que también registra posibles efectos en comercio, ya que permite que se registren negocios de manera geo-localizada y que los usuarios los puedan calificar y compartir experiencias. El problema de este tipo de iniciativas es que no es fácil monetizarlas, dado que es necesario incentivar que los usuarios ingresen y compartan información para hacerlas valiosas y por lo tanto hacerlas pagas sería contraproducente. En este sentido, los dos emprendimientos referentes de este tipo llegaron a soluciones distintas. Ualabee, dada su innovación en software y conocimiento creciente, cuenta con inversiones para el desarrollo y comenzó a asociarse con el sector público. En cambio, Agendate prefirió cobrar a los comercios por beneficios en su web. El caso de Agendate también es el único de los emprendimientos que comparten efectos en movilidad y en comercio que no es del tipo de bajo demanda.

### Plataformas con efectos emergentes en comercio

Las plataformas con efectos potenciales en comercio guardan una estrecha relación con aquellas que ofrecen opciones de bienes y servicios en un solo lugar, aquellos que tradicionalmente se encontraban dispersos. Esto en sí ofrece oportunidades a los usuarios proveedores menos reconocidos para estar en un mismo espacio con oferentes que se sostienen por sí mismos, democratizando las oportunidades para comerciantes más pequeños. Entre los ganadores del Premio Emprendedor Digital, todos estos emprendimientos se caracterizan porque permiten en sus plataformas interacciones del tipo “B2P” o “B2C”, es decir, business to consumers, ya que en general funcionan como “marketplaces” o lugar de venta online.

Dos de los ganadores presentan plataformas que ofrecen beneficios a la oferta cultural de las ciudades: Alpogo y Decultura. Estos espacios pretenden visualizar artistas locales y sus producciones, dado su diagnóstico de que localmente es difícil conocer estos ambientes para las personas no tan allegadas. Esto perjudica tanto a los potenciales consumidores como a los oferentes y, por lo tanto, una unificación de la

oferta podría potenciar la industria. Sin embargo, se trata de dos emprendimientos con clasificaciones diferentes, dado que Alpogo se concentra en la venta de entradas, por lo cual es una plataforma bajo demanda y Decultura, si bien también permite transacciones, funciona como una plataforma colaborativa, dado que pretende generar una comunidad de oferentes y consumidores.

Otro rubro representado es el de venta de alimentos frescos. Este rubro se caracteriza por tener una cadena de distribución y mediadores que encarecen los productos para el consumidor final y este tipo de soluciones permiten ventajas tanto para ellos como para los productores, que pueden acceder a mercados más grandes de manera más directa. De los dos emprendimientos analizados en este ítem, Agrojusto y Tuverdulería.com, difieren en que el primero procura vincular a pequeños productores rurales con consumidores, mientras que el segundo, se centra en vincular pequeños comercios (de cercanía) con los consumidores. En este sentido, mientras Agrojusto procura reducir las intermediaciones en la comercialización de alimentos agrícolas, el otro ofrece oportunidades de comercio a pequeños comercios.

## Consideraciones finales

Como hemos visto, las plataformas digitales tienen potencial para cambiar las dinámicas de sectores fundamentales para las ciudades: empleo, comercio y movilidad. En los espacios urbanos, más específicamente, se pueden desarrollar estas herramientas dado que disponen de la densidad territorial y poblacional que permite el funcionamiento de comunidades digitales, que necesitan de un uso intensivo para funcionar.

Dentro de las tres dimensiones identificadas como de potencial impacto de las plataformas digitales, la de empleo toma mayor relevancia por varios motivos. Como se encontró, las plataformas analizadas presentan en muchos casos instancias de empleo directo, que funcionan como una oportunidad de ingresos adicionales y no como método de empleo principal. La predominancia de plataformas que ofrecen empleos físicos de baja calificación, como Wipper o Expertas, que permiten complementar la realización de otras actividades por parte de los trabajadores, o el caso de Filadd, un servicio virtual de mayor calificación que aporta un nuevo ingreso a docentes que ya daban clases por su cuenta, ofrece nuevas perspectivas de empleo que se adaptan mejor a la disponibilidad de los trabajadores. En este sentido los efectos podrían ser positivos, dado que presentan oportunidades de ingresos adicionales, diversificando las fuentes de ingresos de los trabajadores. Sin embargo, por otro lado, existen riesgos a estas nuevas modalidades de empleo, que no siempre están alcanzadas por las protecciones de la legislación laboral.

En términos de comercio, observamos que las plataformas digitales facilitan el encuentro entre la oferta y la demanda al permitir el ingreso al mercado a comercios que no lo tenían previamente. La mayoría de las plataformas que participaron en el premio se identifican en el rubro comercio y, en la encuesta, se reconoce que las plataformas que operan como canal de venta son uno de los principales beneficios para los comercios, en tanto les permiten llegar a nuevos públicos.

Por estos motivos, uno de los hallazgos del análisis es el potencial democratizador del comercio de las plataformas digitales, en la medida en que posibilitan una mayor igualdad de condiciones en su llegada a los usuarios consumidores a comercios de distintos tamaños. Tradicionalmente, la ubicación de un comercio en una zona céntrica le otorga una visibilidad y potencialidad importantes. Sin embargo, las plataformas permiten darles igual visibilidad a distintos usuarios oferentes (o negocios) más allá de la ubicación geográfica o los medios de comercialización que disponen, sorteando intermediarios entre la oferta y la demanda. Las plataformas, además de incluirlos en iguales condiciones, permiten generar confianza mediante el feedback de otros usuarios, permitiendo una selección no solo basada en la ubicación sino también en las referencias de otros.

Esta dinámica también tiene efectos en la movilidad. Es usual que las ciudades centralicen ciertas actividades o comercios en distintas zonas. Las plataformas

permiten la descentralización, ya que los usuarios ya no buscan estos servicios de manera presencial, lo que impacta no solo el comercio, sino también en la movilidad. En las experiencias analizadas en este trabajo, incluso en aquellas en donde se identificó un cambio principal en el empleo o comercio, la oferta de la plataforma está relacionada con el acceso a bienes o servicios evitando o disminuyendo el traslado individual. Plataformas como Expertas, Wipper, Tu Verdulería, Agrojusto o Agendate presentan como principal beneficio la disminución del traslado requerido para acceder a un producto o un servicio particular, tanto por parte del consumidor como del prestador de servicio. A esto se le suma la posibilidad de ofrecer al usuario información relevante para tomar decisiones más eficientes, modelo del que Ualabee es el principal referente. El caso de Filadd permite reducir la movilidad al mínimo, al ofrecer una plataforma en la que es posible tomar clases desde un dispositivo.

Se desprende, entonces, que las plataformas permiten un emparejamiento de la oferta y la demanda de maneras alternativas, contribuyendo a cambiar el esquema clásico de centro/periferia de una ciudad, haciendo más visibles distintas opciones de bienes y servicios. Este tipo de impacto es fundamental para el desarrollo de las “[ciudades de cercanía](#)” (C40 Knowledge, 2020), que promueven una organización descentralizada de la vida urbana, donde el acceso a los principales servicios se encuentren a una distancia próxima (“15-minute city”), para de esta manera, reducir viajes innecesarios, así como también, disponer de más espacio público y proveer de mayor vitalidad a todas las comunidades de un centro urbano. Las plataformas digitales podrían ser una pieza clave para la re-organización de los espacios urbanos, beneficiándose de la proximidad y facilitando, mediante el emparejamiento de la oferta y la demanda, formas alternativas de intercambio de bienes y servicios, empleo de cercanía, y ofreciendo mayores opciones para la generación de ingresos por parte de los trabajadores.

Sin embargo, como se mencionó en esta evaluación, este tipo de efectos son de carácter potencial para la mayoría de los casos de los emprendimientos analizados. Esto se debe, en primer lugar, al estadio de desarrollo de los emprendimientos participantes tanto al inicio del proceso de formación del Premio, como al final. Al momento de ser anunciados ganadores, tan solo 5 de los 37 emprendimientos encuestados se encontraban en etapa de desarrollo, y sólo 8 estaban en esta etapa al finalizar el Premio. Los demás emprendimientos se encontraban en etapas previas, en las que los efectos son incipientes o tan solo esperados. Este fenómeno puede deberse al estado emergente del uso de plataformas en las ciudades donde se desarrolló el Premio, además de la escala de sus mercados, la disponibilidad del capital humano necesario y las oportunidades de financiamiento desigual. En los casos analizados, la mayoría de los casos avanzados se encontraban en las ciudades participantes más grandes, como Córdoba y Mendoza: 17 de los 22 emprendimientos que se encontraban en fase de Startup o Desarrollo al momento de la encuesta pertenecen a alguna de estas provincias. En este sentido, los emprendedores de las ciudades más pequeñas, como Puerto Madryn, Resistencia o Catamarca, destacaron la falta de acceso al financiamiento para el desarrollo de sus plataformas en estos mercados y la ventaja que esta oportunidad implicaba en cuanto al acceso de recursos en ciudades más centrales. Esto es una gran barrera para el desarrollo de tecnología en general y de las plataformas en particular y por lo tanto un posible “techo” en su crecimiento. Si estas oportunidades se suman a otras desigualdades estructurales entre Buenos Aires y el resto del país, se corre el riesgo de profundizar aún más las experiencias de sus habitantes en cuanto a las oportunidades que presentan las plataformas. En este sentido, iniciativas como la del Premio Emprendedor Digital que priorizan el desarrollo federal son una oportunidad para sortear estas inequidades mediante la sensibilización del ecosistema emprendedor, el acceso a oportunidades de desarrollo y apoyo a soluciones a problemas locales que, de otra manera, quedarían solo disponibles para territorios con ecosistemas más avanzados.

Es por estos motivos que se considera que el Premio Emprendedor Digital es una herramienta de importancia para potenciar tanto el acceso a los beneficios de las plataformas digitales, como la capacidad emprendedora local. Como se mencionó en el diagnóstico inicial, los aglomerados urbanos participantes no cuentan con el mismo desarrollo ni oportunidades que las ciudades más grandes, lo cual coincide con los beneficios percibidos por los propios participantes, que destaca la construcción de redes y el acceso a oportunidades usualmente concentradas en Buenos Aires, como algunos de las principales ventajas de la participación.

Asimismo, es importante destacar que el premio no necesariamente logró acelerar el desarrollo de todos los emprendimientos participantes, sino que tuvo un efecto mayor en aquellos que se encontraban en las etapas de ideación y validación. De los 19 emprendimientos que iniciaron el Premio en estas etapas, solo 3 se mantuvieron en la misma etapa al finalizar el Premio y 4 se frenaron o fueron abandonados. Mientras tanto, tan solo 2 de los 12 emprendimientos en etapa Startup pasaron a la de desarrollo, evidenciando un menor impulso para aquellos que ya se encontraban validados y en funcionamiento temprano.

Además del desarrollo de emprendimientos de plataformas digitales en conglomerados medianos de la Argentina, la colaboración de CIPPEC y BID Lab tenía como objetivo la sensibilización y articulación de actores clave del ecosistema emprendedor, que ayude a facilitar la emergencia de emprendimientos o que pueda reforzar las iniciativas existentes. En ese sentido, se realizó un trabajo en conjunto con las administraciones locales, lo cual apunta hacia otro de los aprendizajes de este análisis.

El rol del Estado para el desarrollo de emprendimientos innovadores y como regulador de estas innovaciones es fundamental para la realización de los potenciales beneficios de las plataformas. El sector público aparece como un actor clave para estimular el ecosistema emprendedor hacia estrategias de innovación, poder reconocer a tiempo aquellas que registren potencialidad de bien público y adaptar su funcionamiento y regulación a nuevas dinámicas de mercado. A partir del análisis de las experiencias del Premio, se destacan tres roles que el Estado podría tomar para este fin.

1. Rol de regulador. Es fundamental que el sector público esté en la vanguardia de las posibilidades de la tecnología para poder ofrecer la regulación necesaria para que estos nuevos formatos de economía alcancen su potencialidad sin vulnerar los derechos de las personas (Madariaga et al., 2019).
2. Estimulador de la innovación digital y urbana. En este sentido, puede contribuir mediante la generación de espacios de colaboración, apoyo en el desarrollo o financiamiento directo, como el modelo del Estado emprendedor (Mazzucato, 2019), en el que el sector público ocupa el rol de financiador para el desarrollo de tecnologías aportando capitales de riesgo que el sector privado no estaría dispuesto a invertir. El Estado, asumido en tanto emprendedor, aportaría una herramienta fundamental para el desarrollo de emprendimientos incipientes, fundamentalmente para aquellos vinculados a modelos colaborativos y no tan orientados a fines de lucro.
3. Consumidor de innovación. En muchos casos los emprendedores de las plataformas ganadores del Premio Emprendedor Digital desarrollaron herramientas que serían usualmente ofrecidas por el Estado en sectores tan distintos como la cultura, mediante la unificación de la oferta de la ciudad en un solo lugar, como de la movilidad, como es el caso de la plataforma de movilidad que reúne información sobre transporte público. En esos casos, la iniciativa privada puede resultar un complemento interesante a los desarrollos del propio Estado, aportando agilidad y eficiencia mediante la expertise y tecnología que los emprendedores locales han ido desarrollando en sus respectivas áreas de trabajo.

En este sentido, parece fundamental la colaboración y comunicación entre los sectores públicos y privados, no solo para la incorporación de estas tecnologías, sino también para el aprovechamiento de la información que estas generan. Los datos generados por plataformas digitales suelen superar en volumen, variedad y velocidad a las estadísticas y registros tradicionales con los que los gobiernos cuentan para la toma de decisiones. Un ejemplo particular de este fenómeno es Ualabee, cuyos datos de transporte aportan un gran valor al gobierno de Córdoba (con quienes tienen un convenio de colaboración), que permitió la eficientización de su sistema de transporte público. Sería conveniente que los gobiernos locales puedan contar con planes de incentivo de desarrollo y uso de datos a partir del desarrollo y empleo de estas herramientas de manera interna como externa, facilitando la apertura de datos públicos, cultivando sistemas y mecanismos de compartir datos, desarrollando capacidades de análisis y digitalizando servicios públicos (Townsend & Zambrano-Barragán, 2019).

## Para seguir de cerca: tres casos con alta potencialidad

### FILADD

¿Cómo puede ser que no exista un repositorio virtual donde conseguir material de estudio de calidad y que se encuentre organizado? Un grupo de estudiantes de Ingeniería Industrial de la UTN Córdoba vio una oportunidad para armar un proyecto al hacerse esta pregunta. Así fue que en 2016 decidieron fundar Filadd, una plataforma donde sea posible subir los materiales digitalizados de las distintas carreras que había en su ciudad. De esta manera, esperaban facilitarles el acceso tanto a estudiantes como a docentes de las diferentes carreras universitarias, de forma gratuita y ordenada.

Desarrollaron una primera interfaz virtual y empezaron a armar el repositorio de los contenidos de la carrera de Derecho de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC), porque era la que tenía más alumnos y en donde ellos tenían contactos directos para solicitar los materiales. Poco a poco, y tomando criterios rigurosos de selección para los materiales que se incluían, comenzaron a inaugurar espacios para otras carreras. Se procuraba que los materiales que subían a la plataforma fueran de calidad, pero este trabajo de validación requería de mucha dedicación.

A medida que fueron descubriendo que su idea era bien recibida y que tenían un buen flujo de descargas y visitas, decidieron experimentar con nuevas características para que la comunidad comenzara a ser protagonista y alimentara de materiales al repositorio. Una de las formas que encontraron para involucrar a los usuarios fue que cada vez que un usuario descargara una buena cantidad de archivos debía, a cambio, subir algún documento. Estos materiales que subían luego eran puntuados por los demás usuarios, validando los contenidos que accedían a la página y estableciendo perfiles de usuarios con buena interacción. La gente podía acceder de forma gratuita a materiales de calidad y a su vez compartir sus propios apuntes, fortaleciendo la comunidad al mismo tiempo que se fortalece la marca.

Durante dos años Filadd fue ganando relevancia: se sumaron otras carreras universitarias, otras universidades, pero además otras ciudades. Los fundadores se recibieron de sus respectivas carreras, pero a pesar de que tenían un proyecto que funcionaba y crecía día a día, no era un trabajo que les resultara rentable. El modelo colaborativo, si bien beneficiaba a muchas personas y tenía gran popularidad, ocupaba mucho tiempo de la vida de los ingenieros, pero no generaba ingresos.

Nicolás Ferrer, cofundador de Filadd, se preguntaba qué le faltaba a la plataforma, algo que pudiera articular los conocimientos que ya ofrecía garantizando, a su vez, un modelo de negocios complementario al repositorio y que ofreciera una opción al estudiantado para el aprendizaje. Los fundadores observaron que el material que se compartía se subía a partir de las recomendaciones de algunos profesores particulares que ingresaban al portal. La aparición de estos actores hizo surgir una idea que marcó un antes y un después: Filadd comenzó a desarrollar una nueva sección en el emprendimiento en donde se ofrecían clases particulares pregrabadas y su intención era que fueran dictadas por los profesores más solicitados.

Esta idea se materializó: lograron monetizar el servicio e inmediatamente comenzaron a tener ventas. El modelo de clases particulares online prometía rentabilidad, pero requería que se expandiera su alcance: de repente, Filadd necesitaba un equipo que pudiera fortalecer su software, realizar producción audiovisual, publicidad y hasta community managers para mantener activa a la comunidad. Con esta idea y un producto para mostrar, los fundadores fueron en búsqueda de inversiones y las consiguieron: lograron recibir alrededor de 330 mil dólares que les permitieron contratar a la gente que compone el equipo y ampliar su oferta de clases.

Pero, ¿cómo iban a conseguir que los profesores quisieran dar clases en su plataforma? ¿Qué podían ofrecerles que no pudieran conseguir por su cuenta, quedándose con el total de los ingresos? Filadd solo se conformaría con los profesores más demandados, porque son los que le pueden garantizar a la plataforma un mayor flujo de usuarios,



pero convencerlos de participar era un reto. Buscaron recomendaciones entre sus contactos y se acercaron personalmente a los más mencionados para ofrecerles sus servicios. La idea a vender: cómo tener un ingreso fijo independientemente de su esfuerzo, tan solo grabando sus clases en los estudios de la empresa y dejar que Filadd se encargue de editarlas, subirlas a la web, promocionarlas y venderlas por tan solo un porcentaje de las ganancias. Rápidamente consiguieron profesores que estaban muy interesados en utilizar la plataforma, docentes particulares de mucho renombre que no podían tomar más alumnos porque el día no les alcanzaba para dar más clases. Con Filadd encontraron una plataforma donde seguir enseñando sin la necesidad de estar presentes en forma sincrónica, pero pudiendo seguir capitalizando sus conocimientos. Las plataformas digitales aportan una nueva potencialidad: la de aumentar el alcance de los profesores a nivel exponencial. Si antes el tiempo suponía un límite y el crecimiento que podían proyectar era lineal, con este modelo el alcance se vuelve ilimitado con costo marginal nulo (o cercano a cero).

Marta es abogada y da clases particulares hace casi 10 años. Es docente universitaria y particular. Su primera experiencia dando clases virtuales fue en 2011 a alumnos que realizaban la carrera de abogacía a distancia. Ella publicitaba sus contenidos en portales gratuitos, pero le resultaba engorroso, casi tanto como tener que buscar mecanismos de cobro. El tiempo que ocupaba dando clases y promocionándolas empezó a robarle tiempo para ejercer su profesión y, a pesar de su vocación, la desgastaba.

Uno de sus alumnos le habló sobre Filadd. Le comentó que utilizaba apuntes de su materia descargados en la plataforma y que se ofrecían clases online. Marta decidió investigar y se puso en contacto con la gente de Filadd, mostrándoles todo el trabajo que venía realizando y el interés que tenía de utilizar su plataforma, la que veía como un emprendimiento que aún estaba en expansión y que contaba con pocos docentes. Inmediatamente le ofrecieron una reunión y le explicaron cómo funcionaba el contrato. Ella aceptó porque de esa manera no iba a tener que preocuparse por la comercialización o la producción de los contenidos, solo iba a tener que grabarse dando clases las veces que fuera necesario.

En marzo de 2019, Marta ya tenía sus videos subidos a la plataforma y comenzó a notar una gran interacción entre sus clases particulares y las clases que ofrecía a partir de la plataforma. Al revés de lo esperado, las clases en Filadd no suplieron la demanda de alumnos particulares, sino que la complementaron. Algunos estudiantes que nunca habían podido tomar clases con ella por la falta de oferta horaria ahora podían asistir a través de la plataforma en el momento que quisieran (o pudieran) y hacerle preguntas diacrónicas. A su vez, comenzó a tener más alumnos presenciales a partir de la gente que la veía en Filadd, e incluso algunos de ellos utilizaban ambos servicios. Este fenómeno, lejos de segmentar los alumnos existentes y dividir el mercado, abrió la puerta a la conformación de distintos perfiles de alumnos según el tipo de necesidad. Marta pudo capitalizar estos pequeños detalles a partir del informe mensual que Filadd le entrega sobre la interacción de los usuarios con sus clases, una herramienta que le permitió mejorar sus contenidos y su forma de enseñar. Entre ambas partes se generó un círculo de retroalimentación virtuoso: contenidos y flujo de alumnos para Filadd, flexibilidad y tiempo para Marta.

¿Cómo hace la plataforma para asegurarse la demanda de clases? Filadd ofrece una serie de características muy tentadoras: comparativamente, sus clases son más baratas que las particulares o las ofrecidas por los institutos. Están en línea y pueden ser utilizadas en cualquier momento, pero además se ofrecen distintas modalidades: puede tratarse de videos pregrabados, se le puede sumar el servicio de mensajería por WhatsApp directo con el docente o incluso agregarle clases particulares por videollamada. Este formato le garantiza a Filadd una gran popularidad entre los usuarios, el cual pudieron comprobar a partir del NPS (Net Promoter Score) que desarrollaron a partir de una encuesta. Esta variable se utiliza para medir la lealtad de los clientes de una empresa que se deriva de una sola pregunta: ¿con qué probabilidad recomendarías Filadd a un amigo o compañero? El resultado, por arriba de las métricas de empresas como Netflix, fue de 75% (una valoración por arriba de 50% es considerada un resultado excelente, siendo el mínimo posible -100%). El gran trabajo realizado en términos de marketing y comunicación de marca, los años de presencia en mercado y el boca en boca de los estudiantes satisfechos le garantizó a Filadd una difusión muy provechosa.

Las clases online le abrieron a Filadd otro nicho en el que iban a poder crecer de forma exponencial. Durante 2019, el equipo pudo asistir a capacitaciones en metodologías ágiles gracias al Premio Emprendedor Digital, que le permitieron aportar versatilidad a su plataforma y adaptarse a nuevas circunstancias. Uno de los nuevos desafíos para Filadd fue adaptar su plataforma para incluir cursos de preparación para el ingreso a universidades, que rápidamente iba a conformarse como su principal fuente de ingresos. La primera prueba fue realizada en Chile, un país donde la educación es más costosa y para conseguir ingresar a una universidad es necesario aprobar la Prueba de Selección Universitaria (PSU). Solo en el año 2019, el PSU tuvo alrededor de 260 mil inscriptos y casi 125 mil aprobados. Filadd llevó una propuesta al país vecino para ofrecer cursos de apoyo a estudiantes que fueran a rendir el ingreso y consiguió una gran inversión de capital en moneda extranjera que viabilizó el proyecto. Esta inyección de fondos le permitió al emprendimiento expandir su equipo, contratar gente en el país vecino e instalar allí sus oficinas. Actualmente, cuenta con 15 empleados full-time, 205 profesores afiliados y 625 cursos en universidades de diferentes países.

El momentum de Filadd se incrementó en 2020, cuando las clases universitarias presenciales se suspendieron debido al COVID-19, y las personas del mundo entero se vieron forzadas a realizar sus actividades a través de una pantalla. Los cursos y clases particulares virtuales se volvieron indispensables y muy demandados. Mientras los institutos y universidades buscaban la forma de adaptarse a la nueva realidad, Filadd ya contaba con una gran variedad de cursos armados para ser vistos desde el hogar, una estructura diseñada para que los docentes particulares no perdieran su trabajo y un portal para que la gente pudiera continuar aprendiendo. Incluso los contenidos de los viejos repositorios sirvieron para reemplazar el uso de fotocopias para cátedras que no contaban con su material digitalizado. Sumado a eso, los precios de Filadd, que siempre fueron económicos en comparación con otros cursos virtuales, resultaron en un gran número de ventas. Actualmente, Filadd cuenta con 10 mil consumidores pagos y más de 620 mil visitas mensuales en el sitio, y con el contexto actual no hace más que incrementarse.

## AGROJUSTO

¿Cuál es el porcentaje del precio final de venta que cobran los productores agropecuarios por su trabajo? En septiembre de 2020, los consumidores pagaron casi 5 veces más de lo que el productor cobró por los productos en sus establecimientos productivos, dejando la participación del productor en el precio final en tan solo el 25,7%, según indica el IPOD<sup>14</sup> (CAME, 2020). Lo que muestra este índice es que el productor, en promedio, cobra tan solo la cuarta parte de lo que cobra el intermediario. A esto hay que agregar que, en particular, el sector de la Agricultura Familiar (en adelante AF) es el que presenta mayores problemas en la comercialización (Sall, N. y de su producción, sea por dificultad en el acceso, integración o participación en los mercados o por dificultades relativas a la logística comercial para participar de mercados tradicionales (Elverdín et al., 2005). Es común que existan intermediarios encargados de realizar la logística entre productores y mercados formales, y que sean ellos los que definan el precio que se le paga a los agricultores de este sector. Estos precios son tan bajos que, en ocasiones, vuelven insostenibles la producción frutihortícola en términos económicos, un riesgo al que se enfrenta el 71% de los productores locales, que son agricultores familiares (Obschatko, Foti, & Román, 2007).

El problema para los productores pequeños, por lo general, radica en los costos de entrada a los mercados formales, que suelen ser demasiado elevados para sus economías. Por esta razón, es frecuente que sus mejores productos sean adquiridos por intermediarios que luego los venden en esos mismos mercados a los que ellos no pueden acceder. Para mejorar esta situación y los precios a los que pueden comercializar, se organizan mercados informales donde los productores de la AF ofrecen sus productos que, en muchos casos, son adquiridos por intermediarios de todas maneras, dado que su localización no siempre es la más ventajosa.

Fernanda Bonesso es hija de una de estas familias productoras en Mendoza, se licenció en economía en la UNCUYO y se formó durante años para entrar al negocio familiar

<sup>14</sup> Índice de Precios Origen-Destino

por una puerta diferente. En 2018 creó Agrojusto, una plataforma digital de comercialización de alimentos frescos cuya finalidad principal es la eliminación del intermediario en el proceso de venta. A partir de la app, los pequeños productores pueden ofrecer su producto directamente a los consumidores, asegurándose en la plataforma un precio justo. Su recorrido profesional le brindó medios para identificar las causas de las inequidades del sistema de producción del que su familia forma parte y herramientas para intentar revertir estas tendencias de manera innovadora. Agrojusto propone generar un nuevo mercado, no físico sino virtual, donde los productores puedan ofrecer sus productos sin necesidad de intermediarios y cobrando el 65% del precio final de venta. Los ingresos de estas familias, que en general tienen en la producción fruti-hortícola su principal sustento, se verían beneficiados considerablemente por este nuevo modelo.

Fernanda pensó que había encontrado la solución perfecta, un modelo de comercialización a partir de tecnologías digitales capaz de otorgar una respuesta a un modelo desigual y una reparación para un sector perjudicado de la cadena de valor. Sin embargo, los problemas para materializar esta idea se presentaron casi inmediatamente. Para lograr que los productores utilizaran su sistema debía construir confianza en este nuevo intermediario, brindar conocimientos tecnológicos para que los productores puedan familiarizarse con la aplicación y también armar una red logística para la comercialización de los productos.

En lugar de descartar la idea, Fernanda decidió construir junto a los pequeños productores una red de trabajo para hacerla posible. Para lograrlo, Agrojusto se asoció con una cooperativa a la que le compraba los productos para luego comercializarlos en línea, mientras los acopiaba en una casa propia hasta el día de la entrega (por lo general el día siguiente). Ella se encargaba de mediar entre la oferta y la demanda de manera artesanal y de armar cada uno de los envíos. A pesar de garantizar un precio justo en la compra de los productos, este mecanismo de trabajo no atacaba los problemas estructurales que Fernanda pretendía resolver y tuvo que enfrentar los retos que habían surgido a partir de un trabajo conjunto con los productores.

La Cooperativa Mercado Colonia Bombal es la otra protagonista de esta experiencia. Consta de alrededor de 320 productores de AF que ofrecen sus productos en un mercado propio ubicado en la localidad de Maipú, provincia de Mendoza. Según Cristina Vega, presidenta de la Cooperativa, Fernanda comprendía las dificultades para sostener la AF en términos de comercialización y eso le generó confianza. Sumado a esto, Agrojusto apareció como un aliado clave para enfrentar las consecuencias de la crisis de la pandemia de COVID-19, porque ofrecía un canal de comercialización para los pequeños productores, quienes perdieron la posibilidad de asistir a su mercado con la misma regularidad. Si bien Agrojusto se encontraba en un proceso de expansión iniciado a finales de 2019, el volumen de ventas creció un 300% durante la pandemia y los pequeños productores pudieron seguir colocando una parte de su producción en un mercado diferente al tradicional, garantizándoles un canal de ventas alternativo.

Fue fundamental que Fernanda fuera hija de productores locales, ya que impulsó la confianza de la cooperativa para emprender este cambio. Una vez dentro, trabajó codo a codo con los productores durante al menos un año para construir una relación de trabajo, ayudándolos a formalizar aspectos jurídicos de la cooperativa, pero, principalmente, escuchando y asistiendo desde su formación profesional.

Sin embargo, este no fue el mayor problema que Agrojusto tuvo que enfrentar. Fernanda sabía de antemano que las dificultades de acceso a conectividad móvil y los conocimientos técnicos que exigía el uso de la aplicación serían un desafío para las familias productoras. Para encontrar una salida a este problema, Fernanda se valió de un mentoreo otorgado por el INTA para realizar un estudio. A partir de una experiencia en escuelas rurales gestionada por el Instituto, pudieron hacer una encuesta a los estudiantes que provenían de hogares de productores rurales y descubrieron que los jóvenes de estas familias sí tenían los medios y las habilidades digitales suficientes como para gestionar la aplicación. Ellos fueron el nexo que Fernanda necesitaba para llegar a las familias.

Fue así que, poco a poco, la maquinaria de Agrojusto comenzó a funcionar y a articular con los productores de la cooperativa. El modelo, que en un principio era motorizado por el trabajo intensivo de Fernanda, fue delegando responsabilidades a los



productores, quienes comenzaron a hacerse cargo del armado de bolsones a partir de la red de trabajo que proveía la Cooperativa y a ser distribuidos por Agrojusto desde el mercado hacia los puntos de entrega. El objetivo al que apunta Agrojusto es alcanzar un punto en el que las responsabilidades de comercialización, como la subida de los productos a la aplicación, sean absorbidas por los productores de forma directa, liberando a Fernanda del trabajo de preparación de producto para poder enfocarse en el funcionamiento y la escalabilidad del modelo.

El sistema tiene una serie de ventajas, como el portal de E-Commerce incluido en la aplicación, con pagos tanto electrónicos como en efectivo en el punto de entrega. A partir de la participación de Agrojusto en el Premio Emprendedor Digital, las capacitaciones recibidas le sirvieron para mejorar la plataforma y la comunicación con sus usuarios. El nuevo formato desarrollado atrajo a su vez nuevos clientes, en su mayoría urbanos, que consumen a través del mercado digital, vinculando de esta forma dos mundos que históricamente estuvieron separados. El emprendimiento había encontrado inconvenientes para recibir beneficios de diferentes premios o concursos porque su segmento era muy difícil de tecnificar, pero, a través del Premio, que consideró que la plataforma podría impactar de forma positiva a la ciudad de Mendoza, pudieron acceder a un mentoreo de Agilmentor y a un consultorio emprendedor, lo que les aportó herramientas para contar su propia historia. Esto, sumado a los contactos con otros emprendedores que conocieron en las diferentes capacitaciones, ayudó a Fernanda a encontrar respuestas diferentes a problemas que eran compartidos.

Hoy Agrojusto puede, por un lado, promover como estrategia de marca que detrás de cada producto hay una historia, una idea que resulta atractiva pensando en los nuevos consumos urbanos, más orientados a la producción agroecológica. Por el otro, darle al consumidor final acceso a mejor información que le permita conocer de primera mano qué está consumiendo y quién lo produce, pero además conseguir mejores precios sin que eso signifique una pérdida para el productor. El objetivo que Agrojusto se propone a futuro es afianzar un nuevo esquema comercial que pueda ser replicado desde la perspectiva tecnológica por otras organizaciones, garantizando un precio justo para todos los productores de la región. Para eso, participa de la convocatoria Plataformas Digitales frente al COVID-19, que financia iniciativas concretas para poder desarrollar su próxima fase.

## UALABEE

Se calcula que, por problemas de tránsito, se pierden alrededor de 40 minutos diarios en viajes urbanos, lo que suma 250 horas anuales en la vida de una persona. Si bien las grandes ciudades cuentan, en general, con una infraestructura de transporte público desarrollada y capaz de conectar diferentes puntos de forma eficiente, en muchas ciudades de Latinoamérica no existe información disponible para planificar estos viajes de forma inmediata y tomar una decisión eficiente. Sumado a esto, el crecimiento exponencial de las grandes ciudades del mundo, que se espera se hayan duplicado su número de habitantes para 2050, no hace más que incrementar las distancias entre centro y periferia. En estos casos, tener un auto particular es la solución que encuentra gran parte de la población, incrementando considerablemente el parque automotor de las ciudades, agudizando la contaminación ambiental e, inevitablemente, empeorando el tráfico que intentan evitar.

Joaquín Di Mario, ingeniero industrial cordobés con gran interés en el mundo emprendedor, se preguntó cuánto tiempo más vamos a poder seguir alimentando este círculo vicioso. Fue por eso que creó Ualabee, una plataforma que busca resolver la forma en la que las personas encuentran información de recorridos, líneas, paradas, horarios o frecuencias del transporte urbano público. A pesar de que existe una gran diversidad de fuentes y formatos de datos sobre transporte, Ualabee planteó una forma de absorber toda esta información y volcarla en el mapa de manera automática, con la posibilidad de realizar sugerencias de rutas y transporte público usando información de los diferentes medios de transporte y teniendo en cuenta todos los medios disponibles al momento de la solicitud.

Sin embargo, los desarrolladores de Ualabee se dieron cuenta que la información que utilizaban para alimentar su sistema no se actualizaba de forma inmediata y muchas veces recibían quejas de los usuarios respecto a cambios imprevistos en el servicio, las

paradas o las demoras. Los gobiernos o empresas de transporte no formalizaban los cambios que iban surgiendo en los recorridos, por lo tanto en la aplicación tampoco se veían reflejados.

Por eso, Ualabee decidió ir más allá e incorporó una nueva fuente de información, más dinámica y precisa, que surgía del uso de la misma aplicación: aquella que le proveían sus usuarios. Es así que la plataforma adopta un modelo de economía colaborativa y se convierte en intermediaria de la oferta y la demanda entre iguales, generando un uso eficiente y sostenible de recursos ya existentes que previamente eran infrutilizados.

Los usuarios de Ualabee se transformaron en una comunidad y en una pieza fundamental que marca la diferencia entre esta y las demás plataformas de movilidad. A partir de un proceso de gamificación, Ualabee genera una comunidad que premia el uso de la aplicación, donde algunos usuarios pueden convertirse en referentes de su ciudad al aportar información relevante y de calidad y tener el poder de validar los cambios registrados por sus pares. Cualquier usuario puede denunciar problemas en las paradas de colectivo, retrasos o zonas poco seguras y si esta información es validada por sus pares, se incorpora en la app de manera automática. Este proceso va generando confianza tanto en la plataforma como en los demás usuarios, garantizando un crecimiento exponencial tanto en popularidad como en flujo de información.

Este modelo de plataforma coloca a las personas en el centro del desarrollo a partir del uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS) en la gestión urbana, consolidando ciudades más inteligentes. La aparición de Ualabee en grandes urbes, donde los procesos de planificación urbana no están tan desarrollados ayuda a promover un desarrollo integrado y sostenible, volviéndolas más innovadoras, competitivas, atractivas y resilientes a partir de procesos colaborativos fundados en la participación ciudadana (Bouskela et al., 2016).

Ualabee desarrolló su software de tal manera que le permitiera desembarcar en cualquier ciudad de gran escala en tan solo un mes, lo que le abrió las puertas a diferentes territorios de Argentina y también Latinoamérica, contando a día de hoy con presencia en Chile, Colombia, México y Uruguay. Para lograr adaptarse a los diferentes contextos, toma la información de transporte provista por los gobiernos y las empresas de transporte y la sistematiza, aprovechando las bases de datos públicas y generando un producto que antes no existía. Además, los desarrolladores supieron combinar este proceso con técnicas de growth-hacking (crecimiento acelerado) que permiten llegar a un gran número de usuarios rápidamente a partir del uso de la app y no del marketing, lo que les permite consolidar la plataforma en cada nueva ciudad donde se instala en unos pocos días.

En la mayoría de los casos, las grandes ciudades de Latinoamérica aún no pueden ofrecer herramientas digitales a su ciudadanía al nivel de complejidad y completitud que lograron proveedores privados. Las plataformas de movilidad de este tipo requieren de un gran nivel de desarrollo y conocimiento, que por cuestiones del funcionamiento mismo del aparato estatal pueden volverse muy tediosas y difíciles de desarrollar. Al mismo tiempo, Ualabee necesita mantener una alta participación de usuarios para garantizar las actualizaciones de información interactivas, pero empezar de cero en cada una de las ciudades donde comienza a funcionar puede ser un gran desafío.

En este escenario, la articulación público-privada aparece como una solución que puede implementarse desde diferentes enfoques, generando beneficios para ambas partes. La inversión pública en estos emprendimientos, como por ejemplo el Fondo Semilla, que provee préstamos sin interés y acceso gratuito a incubadoras, es uno de los posibles métodos de articulación que impulsa a los pequeños emprendedores de proyectos innovadores para que atiendan problemas difíciles de abordar desde el sector público. La articulación público-privada con emprendimientos digitales, además, puede estar orientada a facilitar la distribución de información de difícil acceso entre partes. Otro enfoque posible es la consolidación del emprendimiento como marca blanca, aportándole a una aplicación propia del gobierno la estructura de software del emprendimiento, más desarrollada y potente.

La solución empleada por Ualabee fue articular con los gobiernos a través de contratos de colaboración mediante los que comienza a funcionar como marca blanca<sup>15</sup>, lo que le permite establecerse como estructura digital y facilitar sus funcionalidades, herramientas y datos a los diferentes gobiernos. De esta forma, ofrece a las autoridades de transporte un servicio de análisis de datos que permite planificar más eficientemente la movilidad urbana. Este análisis provee información de conectividad entre diferentes zonas de la ciudad, demanda entre origen y destino de recorridos, distancia y tiempos de viaje, eficiencia del sistema de transporte público y reportes de seguridad en las paradas. Además, le facilita a los gobiernos el monitoreo del estado del tránsito en tiempo real y un portal de noticias en vivo con un diseño listo para ser publicado en medios.

Alejandra Torres es secretaria de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales del Municipio de Córdoba, la ciudad que presenta una vinculación más profunda con el emprendimiento y considera que el convenio de colaboración es, a su vez, muy beneficioso para Ualabee, porque le permite mostrar el trabajo que realiza y evidenciar el potencial que tiene trabajar con una ciudad grande. Además, como parte del convenio con la ciudad de Córdoba, Ualabee pasó a formar parte del Observatorio de Movilidad de la ciudad, un nuevo organismo encargado de planificar el servicio de transporte público basándose en información.

Previo al convenio con Ualabee, la Municipalidad había intentado desarrollar una app que utilizaba los datos de los GPS de los coches de las empresas privadas de transporte. Esos eran los únicos datos de movilidad con los que contaban y eran utilizados para sustentar una app que era muy deficiente, con problemas de desarrollo y poca información relevante, dejando a Córdoba sin una herramienta de trazabilidad propia. Por eso la articulación con Ualabee fue tan beneficiosa: no necesitaron desarrollar una plataforma en profundidad para que las personas pudieran ver el transporte en la ciudad, sino que utilizaron las herramientas, los datos y los conocimientos de Ualabee para mejorar la gestión de transporte del Municipio a través de una marca blanca. La experiencia de usuarios que aporta este socio es indispensable y novedosa para la planificación en movilidad que pueda llevar a cabo el gobierno en el futuro.

Ualabee es un emprendimiento innovador, útil y necesario porque ofrece soluciones prácticas a problemas estructurales que, por lo general, no encuentran en los procesos de gestión tradicionales una respuesta efectiva que se base en el uso de información. Los modelos de economía colaborativa con gran participación ciudadana parecen echar luz sobre estos puntos ciegos, pero aún es necesario encontrar la manera de volverlos sustentables.

---

<sup>15</sup> Cuando una empresa actúa como marca blanca (también conocido como Software as a Service (SaaS), crea un sistema de plataforma completo (backend + frontend) que puede ser configurado y adaptado por cada compañía (o, en este caso, por los gobiernos). Se cobra por licencia y/o por la personalización del producto genérico.

# Anexos

## Casos de estudio

	Emprendimiento	Ciudad	Descripción	Link
1	DeCultura	Córdoba	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.	<a href="https://www.decultura.net/">https://www.decultura.net/</a>
2	Filadd	Córdoba	Plataforma colaborativa que genera un repositorio común para los contenidos de las cátedras de diferentes universidades de Latinoamérica a partir de su comunidad y conecta profesores de apoyo universitario con estudiantes que necesitan preparar materias de la universidad.	<a href="https://filadd.com/">https://filadd.com/</a>
3	Ualabee	Córdoba	Plataforma colaborativa de movilidad que genera su propia comunidad y realiza sugerencias para moverse en la ciudad de la manera más rápida y segura, en transporte público o medios alternativos al automóvil.	<a href="https://ualabee.com/">https://ualabee.com/</a>
4	Wipper	Mendoza	Sistema de lavado de vehículos a domicilio ecológico que busca crear empleo y formar emprendedores. Utiliza una micro espuma a base de polímeros que permite reducir el uso del agua en un 99% ahorrando más de 350 litros por lavado. Este sistema une a quien desea lavar su auto con un lavador previamente calificado por Wipper, esté donde esté.	<a href="https://wipper.com.ar/">https://wipper.com.ar/</a>
5	Agrojusto	Mendoza	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 bajo demanda y la implementación logística. Iniciativa orientada a la revalorización de los pequeños productores dentro de la cadena productiva	<a href="https://tienda.agrojusto.com.ar/">https://tienda.agrojusto.com.ar/</a>
6	ReciclAds	San Fernando del Valle de Catamarca	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. Proyecto local para mejorar el reciclaje de residuos en origen a la vez que, en cooperación con los municipios, concientiza a la población sobre las ventajas del proceso	<a href="https://reciclads.com">https://reciclads.com</a>
7	Tu Verdulería	Resistencia	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.	<a href="https://www.tuverduleria.com.ar/es/">https://www.tuverduleria.com.ar/es/</a>
8	Alpogo	Córdoba	Software de servicio bajo demanda dedicado a reducir riesgos en la venta de tickets para shows mediante la utilización de técnicas derivadas del big data.	<a href="https://alpogo.com/">https://alpogo.com/</a>

9	Agendate	Puerto Madryn	Herramienta digital de economía colaborativa que reúne comercios, servicios, oficios y profesionales de la ciudad de Puerto Madryn para ayudar a vecinos y turistas a la hora de contratar, acordar y/o comprar un producto o servicio	<a href="https://www.agendatepuertomadryn.com/">https://www.agendatepuertomadryn.com/</a>
10	Expertas	Córdoba	Plataforma digital bajo demanda que propone un nuevo espacio de interacción para que la gente pueda buscar y ofrecer trabajo en casas de familia, facilitando el contacto en forma directa. Es un espacio donde se generan redes de confianza y valorización de las trabajadoras domésticas, niñeras y maestras particulares, fortaleciendo sus trayectorias profesionales.	<a href="https://www.expertas.net/">https://www.expertas.net/</a>

### Encuestados

	Emprendimiento	Ciudad	Descripción	Link
11	TaBueno!	San Fernando del Valle de Catamarca	Una solución tecnológica para difundir, vender y administrar tu negocio en internet, "el shopping virtual de cada ciudad"	<a href="https://tabueno.com.ar">https://tabueno.com.ar</a>
12	Destravel	San Fernando del Valle de Catamarca	Aplicación que conecta proveedores de servicio de transporte y turistas	<a href="http://www.be-tech.online">http://www.be-tech.online</a>
13	Betech	San Fernando del Valle de Catamarca	Plataforma digital de financiamiento colaborativo que apuesta al empoderamiento de las mujeres en la tecnología	<a href="http://www.be-tech.online">http://www.be-tech.online</a>
14	Inapsis	San Fernando del Valle de Catamarca	Plataforma de búsqueda y consulta de productos inmobiliarios ofrecidos por parte de las inmobiliarias locales	<a href="https://www.facebook.com/inapsis">https://www.facebook.com/inapsis</a>
15	Catamarca Turística	San Fernando del Valle de Catamarca	Web para unificar la oferta turística de Catamarca mostrando en tiempo real la oferta hotelera, gastronómica, de alquiler de vehículos y excursiones con open data para gobiernos.	<a href="http://pensarsoft.com.ar">http://pensarsoft.com.ar</a>
16	CORBA	Córdoba	Plataforma multilateral web/mobile de cadenas logísticas B2B. Integra a dadores de cargas con fleteros y empresas de transporte en la contratación de cadenas y circuitos logísticos	<a href="http://www.corba.com.ar">http://www.corba.com.ar</a>
17	Permutas libres	Córdoba	Plataforma que permite publicar avisos de permutas según sus pretensiones y en función de estas busca coincidencias con otros usuarios para posibles intercambios.	<a href="https://permutaslibres.com.ar">https://permutaslibres.com.ar</a>

18	Reclama conmigo	Córdoba	Marketplace que conecta abogados con ciudadanos haciendo foco es la defensa del consumidor.	<a href="https://reclamaconmigo.com.ar/">https://reclamaconmigo.com.ar/</a>
19	Apparkima	Córdoba	Plataforma que crea, gestiona y administra convenios entre una red de playas de estacionamiento y comercios adheridos	<a href="https://apparkima.com.ar">https://apparkima.com.ar</a>
20	Invesafe	Córdoba	Plataforma de inversión inmobiliaria colaborativa para invertir por fracciones y desde pequeños montos en los mejores proyectos inmobiliarios de Argentina.	<a href="https://invesafe.com/home">https://invesafe.com/home</a>
21	CAECUSLab	Córdoba	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 que, a través, de la plataforma los pueden guiar.	<a href="http://caecuslab.com">http://caecuslab.com</a>
22	De viaje (ex FIX - Soluciones Integrales)	Córdoba	Plataforma para encontrar todos los accesorios que necesitas para viajar.	<a href="https://deviaje3.mitiendanube.com">https://deviaje3.mitiendanube.com</a>
23	Appto Celíacos	Mendoza	Aplicación de celular que permite encontrar lugares en Mendoza que comercialicen productos libres de gluten (sin Tacc) como restaurantes, almacenes celíacos, heladerías, cafés y comercios de venta de productos aptos para celíacos.	<a href="https://play.google.com/store/apps/details?id=com.gabobusteros.appto&amp;hl=es_AR">https://play.google.com/store/apps/details?id=com.gabobusteros.appto&amp;hl=es_AR</a>
24	Wineobs	Mendoza	Wineobs.com es la primera 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.	<a href="https://wineobs.com">https://wineobs.com</a>
25	Yecas	Mendoza	Red social multi municipio de participación ciudadana para barrios. Permite socializar reclamos, promover el apoyo entre los vecinos y notificar al municipio que corresponde para su solución.	<a href="https://yecas.com">https://yecas.com</a>
26	Alquilar Online	Mendoza	Plataforma para alquilar productos entre particulares, que sea segura, sencilla de usar y le permita a los usuarios ganar dinero alquilando productos.	<a href="https://alquilaronline.com">https://alquilaronline.com</a>
27	Sin Desperdicio	Mendoza	Plataforma Logística que permite potenciar las iniciativas de recupero de comida para ayudar a que más personas en situación de vulnerabilidad puedan	<a href="https://sindesperdicio.net/es/">https://sindesperdicio.net/es/</a>

			acceder a un plato de comida digno y saludable.	
28	Chopin	Mendoza	Plataforma que potencia el intercambio de artículos usados fomentando el consumo responsable.	<a href="https://www.liit.com.ar">https://www.liit.com.ar</a>
29	Massviajeros	Mendoza	Massviajeros es una comunidad de viajeros que consumen información y servicios turísticos a través de la plataforma web. Cuenta con sistema de reserva y pago de alojamientos, transporte, actividades, asesoramiento, etc.	<a href="https://massviajeros.com">https://massviajeros.com</a>
30	iParking	Mendoza	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.	<a href="https://iparking.com.ar">https://iparking.com.ar</a>
31	ShowStarter	Mendoza	Plataforma de financiamiento colectivo de eventos.	<a href="https://show-starter.com">https://show-starter.com</a>
32	Fownding	Mendoza	Plataforma de financiamiento colectivo para emprendedores del sector tecnológico, social y de las industrias creativas.	<a href="http://fownding.com">http://fownding.com</a>
33	Toby	Puerto Madryn	Aplicación que pone en contacto paseadores de perros con dueños de mascotas.	<a href="https://tobypaseadores.wixsite.com/toby">https://tobypaseadores.wixsite.com/toby</a>
34	Apperto	Puerto Madryn	Apperto busca llevarle a los habitantes de las ciudades más 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.	<a href="https://apperto.co">https://apperto.co</a>
35	Cloudprop	Resistencia	Software web para ayudar a los administradores de alquileres a brindar una experiencia más ágil y transparente a propietarios e inquilinos.	<a href="http://www.cloudprop.com.ar/">http://www.cloudprop.com.ar/</a>
36	Craudeala	Resistencia	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.	<a href="https://craudeala.com/">https://craudeala.com/</a>
37	CHE Mandados	Resistencia	Plataforma tecnológica que pone en contacto personas que necesitan hacer	<a href="http://www.chemandados.com.ar/">http://www.chemandados.com.ar/</a>



		un mandato o trámite con aquellas que pueden hacerlo.	
--	--	---	--

### Emprendimientos participantes restantes

	Emprendimiento	Ciudad
38	Regionales Catamarca	San Fernando del Valle de Catamarca
39	Fortaleza Catamarca	San Fernando del Valle de Catamarca
40	INFOCARD	San Fernando del Valle de Catamarca
41	Ateneos	San Fernando del Valle de Catamarca
42	Maieutics	Córdoba
43	Expandite	Córdoba
44	Arreglamicasa	Córdoba
45	WineBooking	Mendoza
46	DEMEDIS	Mendoza
47	LINKCARD.APP	Mendoza
48	Madryn Tracker	Puerto Madryn
49	Tu Tierra	Puerto Madryn
50	Xeracto	Resistencia
51	Compranubi	Resistencia
52	Publipyme	Resistencia
53	Saludable	Resistencia
54	Eurekapp	Resistencia
55	Obrasya	Resistencia
56	Polimédicos	Resistencia
57	Sistema de Intervención Social – SINTSOC	Resistencia
58	Venphi	Resistencia

## Bibliografía

- ASEA. (2019). Reporte de impacto 2019 [Reporte de impacto]. Argentina: Asociación de Emprendedores de Argentina. Recuperado de Asociación de Emprendedores de Argentina website: [https://www.asea.org.ar/uploads/library/5f33f35423020\\_Reporte%20ASEA%202019%20-%20DIGITAL.pdf](https://www.asea.org.ar/uploads/library/5f33f35423020_Reporte%20ASEA%202019%20-%20DIGITAL.pdf)
- Berg, J., Furrer, M., Harmon, E., Rani, U., & Silberman, M. S. (2019). Las plataformas digitales y el futuro del trabajo: Cómo fomentar el trabajo decente en el mundo digital. Ginevra: OIT. Recuperado de OIT website: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--publ/documents/publication/wcms\\_684183.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--publ/documents/publication/wcms_684183.pdf)
- Bouskela, M., Casseb, M., Bassi, S., De Luca, C., & Facchina, M. (2016). La ruta hacia las Smart Cities. Migrando de una gestión tradicional a la ciudad inteligente (IDB). Argentina: IDB.
- C40 Knowledge. (2020, julio). How to build back better with a 15-minute city. C40knowledgehub.Org. Recuperado de [https://www.c40knowledgehub.org/s/article/How-to-build-back-better-with-a-15-minute-city?language=en\\_US#:~:text=In%20a%20'15%2Dminute%20city'%2C%20all%20citizens%20are,and%20sustainable%20way%20of%20life.](https://www.c40knowledgehub.org/s/article/How-to-build-back-better-with-a-15-minute-city?language=en_US#:~:text=In%20a%20'15%2Dminute%20city'%2C%20all%20citizens%20are,and%20sustainable%20way%20of%20life.)
- CAME. (2020, octubre 11). Fuerte salto en la brecha de precios de productos del agro en septiembre: Subió 21%. RedCAME. Recuperado de <https://redcame.org.ar/novedades/10095/fuerte-salto-en-la-brecha-de-precios-de-productos-del-agro-en-septiembre-subio-21>
- Elverdín, J., Catalano, J., Cardozo, F., Ramilo, D., Tito, G., & et al. (2005). La pequeña agricultura familiar en Argentina: Problemas, oportunidades y líneas de acción. Argentina: Programa Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar de INTA. Recuperado de Programa Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar de INTA website: <http://agro.unc.edu.ar/~extrural/Elverdin.pdf>
- Fondo Multilateral de Inversiones, I. B. S. (2016, abril). Economía colaborativa en América Latina. IDB. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Econom%C3%ADa-colaborativa-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- Goldin, A. (2020). Los trabajadores de plataforma y su regulación en la Argentina, Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/44), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45614/1/S2000322\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45614/1/S2000322_es.pdf)
- Kantis, H. (Ed.). (2004). Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional. IDB.
- Kantis, H. (2008, diciembre). Aportes para el diseño de Programas Nacionales de Desarrollo Emprendedor en América Latina (DB-TN-132). IDB. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Aportes-para-el-dise%C3%B1o-de-Programas-Nacionales-de-Desarrollo-Emprendedor-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- Kantis, H., & Angelelli, P. (2020). Los ecosistemas de emprendimiento de América Latina y el Caribe frente al COVID-19. Impactos, necesidades y recomendaciones. Argentina: PRODEM de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Recuperado de PRODEM de la Universidad Nacional de General Sarmiento website: <https://prodem.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/2020/05/Los-ecosistemas-de-emprendimiento-de-ALC-frente-al-COVID19-VF.pdf>
- LAVCA. (2019). Inaugural survey of Latin American startups. LAVCA. Recuperado de LAVCA website: <https://lavca.org/industry-data/inaugural-survey-of-latin-american-startups/>
- Leeuw, F. (2003). Reconstructing program theories: Methods available and problems to be solved. American Journal of Evaluation, 5-20.
- López Moureló, E. (2020). El trabajo en las plataformas digitales de reparto en Argentina: Análisis y recomendaciones de política. Ginevra: OIT. Recuperado de OIT website:

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_759896.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_759896.pdf)

Madariaga, J., Buenadicha, C., Molina, E., & Ernst, C. (2019). Economía de plataformas y empleo. ¿Cómo es trabajar para una app en Argentina? CIPPEC-BID-OIT.

Mazzucato, M. (2019). El Estado emprendedor: Mitos del sector público frente al privado. Barcelona: RBA Libros.

Navarro, H. (2005). Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza. CEPAL, 41. Recuperado de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00546.pdf>.

Obschatko, E., Foti, M. del P., & Román, M. (2007). Los pequeños productores en la República Argentina: Importancia en la producción agropecuaria y en el empleo en base al censo nacional agropecuario 2002 (2a ed.). Buenos Aires: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B0676e/B0676e.PDF>.

Programa de Ciudades de CIPPEC. (2018). Transporte Urbano en la Era de la Economía Colaborativa. Buenos Aires: CIPPEC. Recuperado de CIPPEC website: [https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2018/09/TransporteUrbano-completo-web\\_CIPPEC.pdf](https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2018/09/TransporteUrbano-completo-web_CIPPEC.pdf).

PWC. (2015). The sharing economy. Recuperado de <https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>.

Rodríguez Marín, S. (2017). Los modelos colaborativos y bajo demanda en plataformas digitales. Asociación Española de la Economía Digital. Recuperado de [https://biblio.ontsi.red.es:8080/intranet-tmpl/prog/img/local\\_repository/koha\\_upload/plataformas-colaborativas.pdf](https://biblio.ontsi.red.es:8080/intranet-tmpl/prog/img/local_repository/koha_upload/plataformas-colaborativas.pdf).

Rosati, G., & Chazarreta, A. (2017). El Qualitative Comparative Analysis (QCA) como herramienta analítica: Dos aplicaciones para el análisis de entrevistas. Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales, 7(1). Recuperado de [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.7783/pr.7783.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.7783/pr.7783.pdf).

Saez Reale, A., & Popeo, C. (2019). Emprendimientos Digitales. Una experiencia de acompañamiento en ciudades argentinas. CIPPEC. Recuperado de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2019/11/revista-emprendedores.pdf>.

Townsend, A., & Zambrano-Barragán, P. (2019, octubre). Big Urban Data. A strategic Guide for Cities. IDB. Recuperado de [https://publications.iadb.org/publications/english/document/Big\\_Urban\\_Data\\_A\\_Strategic\\_Guide\\_for\\_Cities.pdf](https://publications.iadb.org/publications/english/document/Big_Urban_Data_A_Strategic_Guide_for_Cities.pdf).

UN DESA. (2018). Revision of World Urbanization Prospects. Recuperado de <https://www.un.org/en/desa/2018-revision-world-urbanization-prospects>.

## Acerca de las autoras y los autores



Las opiniones expresadas en este documento no reflejan necesariamente la posición institucional de CIPPEC en el tema analizado.

Asimismo, tampoco reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa, así como tampoco del Comité de Donantes del FOMIN (BID Lab) ni de los países que representa.

### María Laffaire

– Coordinadora de Monitoreo y Evaluación de CIPPEC

Magíster en Administración Pública, con especialización en evaluación de programas (University of Pennsylvania). Candidata a magíster en Econometría, (Universidad Torcuato Di Tella) y Licenciada en Ciencia Política (Universidad de Buenos Aires). Se ha desempeñado como consultora en monitoreo y evaluación para diferentes organismos en Argentina y en el exterior.

### Emiliano Arena

– Coordinador de Monitoreo y Evaluación de CIPPEC

Licenciado en Ciencia Política (UBA), especialista en Gestión y Control de Políticas Públicas (FLACSO), y candidato a magíster en Diseño y Gestión de Programas Sociales (FLACSO).

### Manuel Vilaro

– Asistente de Monitoreo y Evaluación de CIPPEC

Estudiante avanzado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (UBA).

### Natalia Aquilino

– Directora de Monitoreo y Evaluación de Políticas en CIPPEC

Licenciada en Ciencia Política (Universidad Nacional de Rosario). Posgraduada en Políticas Públicas y Desarrollo Local (Universidad Nacional de Rosario). Candidata a magíster en Ciencias Sociales del Trabajo (Universidad de Buenos Aires).

Los autores agradecen a Sebastián Lew, Alejandro Saez Reale y Clara Popeo del Programa de Ciudades, quienes contribuyeron en todas las instancias del proceso de evaluación. Finalmente, al equipo de Comunicación de CIPPEC por sus revisiones. Cualquier error y/u omisión que pueda contener esta publicación es responsabilidad de las autoras.

#### Para citar este documento:

Aquilino, N., Laffaire, M., Arena, E. y Vilaro, M. (agosto de 2021). *Efectos emergentes del fortalecimiento de las plataformas digitales en la movilidad, el empleo y el comercio en cinco ciudades argentinas*. Buenos Aires: CIPPEC.





---

Por medio de sus publicaciones, CIPPEC aspira a enriquecer el debate público en la Argentina con el objetivo de mejorar el diseño, la implementación y el impacto de las políticas públicas, promover el diálogo democrático y fortalecer las instituciones.

Los Informes de CIPPEC buscan presentar y difundir el trabajo que los programas realizan en el marco de sus proyectos con socios del sector público, privado y de organismos internacionales.

CIPPEC alienta el uso y divulgación de sus documentos sin fines comerciales. Las publicaciones de CIPPEC son gratuitas y se pueden descargar en [www.cippec.org](http://www.cippec.org)

---

#### ¿QUIÉNES SOMOS?

CIPPEC es una organización independiente, apartidaria y sin fines de lucro que produce conocimiento y ofrece recomendaciones para construir mejores políticas públicas.

#### ¿QUÉ HACEMOS?

CIPPEC propone, apoya, evalúa y visibiliza políticas para el desarrollo con equidad y crecimiento, que anticipen los dilemas del futuro mediante la investigación aplicada, los diálogos abiertos y el acompañamiento a la gestión pública.

#### ¿CÓMO NOS FINANCIAMOS?

CIPPEC promueve la transparencia y la rendición de cuentas en todas las áreas de la función pública y se rige por esos mismos estándares. El financiamiento de CIPPEC está diversificado por sectores: cooperación internacional, empresas, individuos y gobiernos. Los fondos provenientes de gobiernos se mantienen por debajo del 30 por ciento del presupuesto total.

[www.cippec.org](http://www.cippec.org)

---

