

# Universidad Nacional del Sur

---

**Departamento de Economía**

*Licenciatura en Economía*

Trabajo de Grado

## **Ecosistema Emprendedor.**

*La dinámica emprendedora en Bahía Blanca.*

Insausti, Carolina.

Profesor Asesor: Lic. (Mg.) Barbero, Andrea.

Co Profesor Asesor: Dra. Alderete, María Verónica.

Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina.

Junio 2016

## Índice

Introducción.....	3
1. Ecosistema Emprendedor. Algunas Consideraciones a partir de la revisión de la literatura.....	4
1.1. Emprendimientos y ecosistema emprendedor. Antecedentes.....	9
1.2. Actores claves dentro del Ecosistema Emprendedor.....	18
1.3. Condiciones para el éxito de una comunidad emprendedora.....	24
2. Dinámica emprendedora Argentina. Estudio de caso: Bahía Blanca.....	26
2.1. Las políticas de ciencia y tecnología en Argentina.....	27
2.2. Algunas características sobre Bahía Blanca y su dinámica productiva.....	30
2.3. Análisis del ecosistema emprendedor local: consideraciones metodológicas.....	33
2.4. El ecosistema emprendedor en Bahía Blanca. Principales resultados.....	37
2.4.1. Disponibilidad de Capital Humano Emprendedor.....	40
2.4.2. Condiciones Sociales y Cultura.....	43
2.4.3. Sistema Educativo: el rol de las universidades e institutos de investigación..	45
2.4.4. Oportunidades de Negocios a nivel local, nacional y global.....	53
2.4.5. Capital Social.....	55
2.4.6. Políticas Públicas y Regulaciones.....	58
Reflexiones Finales.....	61
Bibliografía.....	66

## Introducción

En los últimos años ha habido grandes transformaciones que posibilitaron y dieron lugar al desarrollo de ideas innovadoras y de nuevos emprendimientos. La investigación y el desarrollo científico-tecnológico, el avance de las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) para la transmisión de datos e información y la creación de alianzas estratégicas para potenciar estos desarrollos generadores de empleo, han adquirido mayor significatividad, pero aun así se observa una brecha entre el campo científico tecnológico y el sector productivo. A pesar de las políticas implementadas en los últimos años para fomentar el desarrollo de nuevo emprendimientos, no ha habido avances de magnitud debido a la desarticulación entre ambos sectores (tecnológico y productivo).

En la actualidad, Argentina posee distintos polos de desarrollo productivo y de innovación en constante avance y crecimiento. Esto ha sido resultado del esfuerzo mancomunado de diferentes organizaciones, universidades y políticas públicas que tienen por objeto promocionar la cultura emprendedora y fomentar el ecosistema emprendedor nacional entendiendo por tal a todos los individuos, organizaciones e instituciones externos al emprendedor individual y que estimulan o inhiben la transformación del individuo en emprendedor o la probabilidad de éxito de su emprendimiento (Amorosi, 2013, Brad Feld, 2012; Kantis y Federico, 2007; Spilling 1996).

Considerando estas cuestiones a nivel nacional, junto a la importancia que tienen las ciudades intermedias en el desarrollo local y regional de un país, resulta de interés el análisis del ecosistema emprendedor de la ciudad de Bahía Blanca, catalogada como Polo Científico Tecnológico Productivo, dado su alto potencial en materia de recursos y conocimiento para el fortalecimiento del mismo.

Siguiendo a Diez (2010) la ciudad se caracteriza por escasas articulaciones, pocas inversiones y actividades en I+D por parte de las empresas e insuficientes actividades intensivas en conocimiento. A su juicio, son pocos, limitados y no demasiado significativos los vínculos que se generan entre las empresas y otras instituciones, lo que sugiere también escasos procesos importantes de creación de nuevo conocimiento (Diez, 2010, p. Prólogo I, párr.5). Frente a esta situación se torna fundamental la realización de estudios que sirvan de base para el fortalecimiento del ecosistema emprendedor, a partir de la comprensión del problema y la propuesta de líneas de superación.

Este trabajo tiene como objetivo analizar el ecosistema emprendedor de la ciudad de Bahía Blanca sobre la base de información primaria procedente de algunos de los referentes locales. En la primera sección se realiza una revisión de la literatura que presenta algunas definiciones y consideraciones relevantes sobre el ecosistema emprendedor, sus actores claves y los factores determinantes para el logro de sus objetivos. En la segunda sección se expone el caso de Bahía Blanca, comenzando con la descripción de la situación argentina para contextualizar el análisis del caso. Se utilizó un abordaje cualitativo con trabajo de campo mediante la realización de entrevistas como método de obtención de información primaria. Para finalizar se esbozan algunas reflexiones.

## 1. El ecosistema emprendedor. Algunas consideraciones a partir de la revisión de la literatura.

En el mundo empresarial actual, el rol de los emprendimientos y la creación de empresas es diferente a lo que era años atrás, sobre todo en lo que hace a las pequeñas empresas de base tecnológica o también conocidas como Start Ups, desarrolladas por emprendedores.

Estas empresas, de carácter sumamente dinámico, suelen ser fundadas por equipos con vocaciones, aspiraciones y competencias que les permiten crecer y apalancarse en redes de contactos valiosas para llevar adelante propuestas de valor basadas en la diferenciación, la innovación y/o en oportunidades de negocios orientadas a capitalizar tendencias económicas dinámicas y escalables (Kantis, Federico e Ibarra, 2015, p.25). Sin embargo, este proceso emprendedor junto al incentivo de la cultura emprendedora no resulta tan simple a la hora de llevarse a cabo, dado que, en el transcurso se ve afectado por distintos factores sociales, culturales y económicos que inciden en la cantidad y calidad de las nuevas empresas que se crean. Es ahí donde se puede ver el carácter ecléctico del proceso, la sinergia entre los distintos factores que influyen en este mundo empresarial, conocido como "Ecosistema Emprendedor".

Según la definición de Spilling (1996), un ecosistema emprendedor es definido como la interacción de los actores, sus roles y el entorno, ya que determinan el desempeño y los resultados empresariales de una región.

El ecosistema comprende a todos los individuos, organizaciones e instituciones que se encuentran por fuera del emprendedor individual y que estimulan - o inhiben- la transformación del individuo en emprendedor o la probabilidad de éxito de su emprendimiento (Amorosi, 2013,p.17). Los factores que actúan dentro del ecosistema y que explican su incidencia sobre el funcionamiento son, en primer lugar, el capital humano emprendedor, el cual se determina por cuestiones tales como la cultura, las condiciones sociales, el sistema educativo y el mismo mercado laboral que los forma a lo largo de sus carreras profesionales. En segundo lugar, la existencia de oportunidades de negocios, es decir, las condiciones de la demanda, la estructura empresarial y el campo de la ciencia y la tecnología para la innovación.

En tercer término, se encuentra el capital social, el cual resulta indispensable a la hora de constituir un ambiente que facilite la conexión y el contacto con otros actores clave como empresarios, instituciones, organizaciones, etc., como así también para el acceso a recursos - humanos o monetarios - indispensables para la creación y desarrollo de la empresa.

Como último factor importante que interviene en el proceso, pueden destacarse las regulaciones y políticas del Estado. Las normas implementadas pueden favorecer, o empeorar, las condiciones del mercado y el ámbito político y económico en el cual se generan.

Siguiendo este lineamiento, Kantis y Federico (2007), agrupan en las siguientes categorías, el conjunto de factores y elementos que influyen dentro del ecosistema:

- **Condiciones Sociales y Económicas:** la estratificación social, el nivel y la distribución de ingresos y la existencia de clase media son los factores que inciden en la creación de nuevas vocaciones emprendedoras, mientras que las condiciones macroeconómicas, la estabilidad económica y las perspectivas de crecimiento influyen en las decisiones de los emprendedores.
- **Cultura, sistema educativo y de ciencia y tecnología:** como se ha hecho alusión con anterioridad, la cultura es un factor esencial a la hora del surgimiento de empresarios innovadores. Las sociedades que le otorgan mayor importancia al rol del emprendedor tienden a facilitar su surgimiento, tanto mediante los medios de comunicación como al sistema educativo - en todos sus niveles - que incentivan y fomentan la cultura emprendedora. A su vez, las instituciones de ciencia y tecnología y las instituciones de educación superior pueden actuar como importantes yacimientos de nuevos proyectos y emprendedores, especialmente aquellos intensivos en nuevas tecnologías.

- **Stock de competencias emprendedoras:** el proceso emprendedor y el surgimiento de nuevos emprendedores no suceden de forma aislada, sino que se insertan dentro de un grupo de emprendedores con ciertas características como la actitud frente al riesgo, la capacidad de relacionarse con otros, la cultura del trabajo y el esfuerzo, entre otras.
- **Estructura y dinámica productiva:** se considera la tasa de crecimiento de los distintos sectores/mercados; la estructura de mercado y el perfil sectorial de la industria, su nivel de concentración regional, la presencia de barreras de entrada y salida y las estrategias de las grandes empresas. No solo son importantes en cuestiones meramente económicas, sino que son fundamentales para la adquisición, por parte de los mismos emprendedores, de competencias y capacidades emprendedoras - soft skills<sup>1</sup> - , motivaciones y vocación por los negocios.
- **Capital social y redes:** las redes ya sean personales, comerciales o institucionales, cumplen un rol fundamental en el proceso emprendedor. Según los autores, las redes son importantes en todos los niveles del proceso. En primer lugar, como un espacio de interacción e intercambio para la identificación y validación de la idea del negocio. Luego, en el acceso a recursos financieros y no financieros, y finalmente en la solución de problemas y la discusión de aspectos relevantes del negocio una vez puesto en marcha.
- **Mercado de factores:** en esta categoría se consideran todos los recursos necesarios, es decir, recursos financieros, mano de obra calificada y el mercado laboral en sí, disponibilidad de materias primas, proveedores, infraestructura y oferta de servicios profesionales.

---

<sup>1</sup> Habilidades de gestión, tales como comunicación, liderazgo y gestión, recursos humanos, marketing y ventas, desarrollo profesional, gestión de proyectos, gestión del tiempo, atención al cliente, trabajo en equipo, administración, contabilidad y finanzas, compras y desarrollo personal.

- **Políticas y condiciones regulatorias:** se tienen en cuenta no solo las normas y regulaciones internas necesarias para poder llevar a cabo un emprendimiento, sino también el conjunto de políticas y regulaciones que apoyan la actividad emprendedora, tanto a nivel nacional, provincial o local

Por otro lado, estudios recientes examinan el impacto de las TIC sobre la actividad emprendedora (Moore, Palfrey y Gaser, 2001; Carayannis et al 2006, Alderete, 2014, 2015). Alderete (2014) encuentra un efecto significativo y positivo de las TIC sobre la tasa de actividad emprendedora publicada por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

En resumen, como se puede observar en la Figura 1, el enfoque adoptado para comprender el ecosistema emprendedor define un sistema integrado por distintos componentes y elementos que contribuyen a comprender la naturaleza compleja y contextual del proceso y que inciden sobre la formación de la motivación y las competencias para emprender, la identificación de oportunidades de negocios, la elaboración del proyecto, la decisión de emprender, el acceso a los recursos y la gestión del desarrollo de la empresa.



**Figura 1. Ecosistema emprendedor. (Fuente: Agenda del Foro Económico Mundial, 2015)**

Para el fomento de una comunidad emprendedora, se requiere un esfuerzo mancomunado: apoyo técnico y económico, fomento del espíritu emprendedor, trabajo conjunto entre el sector público y el privado y valorización de la actividad empresarial como motor del crecimiento. Para lograrlo, los gobiernos deben interesarse y crear un entorno saludable para el desarrollo de emprendimientos, así como programas de financiamiento; las universidades deben impulsar iniciativas de emprendedorismo; los inversores ángeles tienen que apuntalar financieramente a las nuevas empresas y las grandes compañías acompañar con programas de apoyo para nuevas startups. Así es cómo el ecosistema juega un rol clave en el desarrollo de los emprendimientos. (Amorosi, 2013, p.17)

### 1.1. Emprendimientos y ecosistema emprendedor. Antecedentes.

Como se ha mencionado con anterioridad, el ecosistema no es más que un conjunto de factores que influyen en la creación de proyectos dinámicos. Sin embargo, la masa crítica emprendedora junto a los emprendimientos no deja de ser el eje central del sistema entre todos los factores y sus respectivas interrelaciones. Los antecedentes del término "emprendedor" remiten al vocablo francés "entrepreneur" (pionero) del siglo XVII. En un principio no fue utilizado en la jerga económica, sino para denominar a aquellos, principalmente aventureros o militares, que se lanzaban hacia el "nuevo mundo" sin ningún tipo de certeza al respecto y en un marco de incertidumbre extrema. Actuar bajo incertidumbre era la principal característica que los diferenciaba del resto. La primera definición apareció en el Diccionario de Autoridades (1732) que hacía referencia a: "La persona que emprende y se determina a hacer y ejecutar, con resolución y empeño, alguna operación considerable y ardua". Con el paso del tiempo, el concepto fue evolucionando y adaptándose a las transformaciones sociales. La palabra se amplió para los constructores de

caminos o puentes, y en el siglo XVIII, el escritor francés Richard Cantillon la utilizó para hacer alusión a los dueños de las empresas que arriesgan y se juegan por una idea.

El economista austríaco Joseph Schumpeter (1934) teorizó sobre el aporte que los grandes innovadores y emprendedores realizaban al crecimiento del sistema capitalista. Los caracteriza como alguien con la capacidad de aplicar con éxito los inventos tecnológicos a las actividades productivas, combinando en forma novedosa los recursos y los instrumentos productivos disponibles e inventando nuevos tipos de productos. Según Borghi (2015), "un empresario de estas características es aquel que nunca para de hacer planes, el interés motivador es crear algo nuevo y obtener aceptación y reconocimiento entre sus pares. Es aquel que lleva adelante la llamada destrucción creativa" (p.2). Schumpeter (1934) fue contemporáneo de Thomas Edison y Henry Ford y ambos representaban lo que en aquel momento se consideraba un emprendedor exitoso, una suerte de inventor capaz de conseguir los recursos para poner en marcha una industria pujante e innovadora que impulsara el desarrollo. A partir de Schumpeter se distinguió entre el empresario y el "emprendedor", siendo éste último un innovador.

En los años '70 nuevamente el concepto vuelve a tomar fuerza cuando una nueva generación de emprendedores empoderados a partir del desarrollo de la industria del software y las computadoras personales vuelven a poner en agenda la importancia de estos emprendimientos por su aporte al crecimiento de la economía.

Actualmente el concepto de emprendedor, en un sentido amplio, define a un individuo que posee iniciativa propia, con capacidad de generación de proyectos en base a sus ideales, capaz de crear algo nuevo o modificar algo ya existente. Posee un espíritu especial, con alta autoestima, confía en sí mismo y tiene una gran necesidad de logro. Trabaja duramente, es eficiente y se da la oportunidad de pensar diferente. (Formichella, 2004, p.4) La actitud es la diferencia radical entre el emprendedor y el individuo común, ya que el

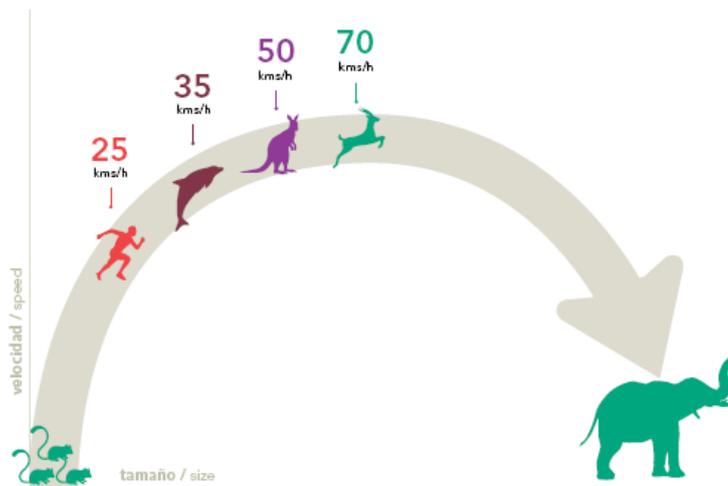
primero es capaz de asumir riesgos en contextos de alta incertidumbre y gestiona innovaciones a través de la creatividad y el entusiasmo permanente.

Se ha notado en los últimos años una creciente atención hacia estos agentes como motor de cambio y crecimiento económico a través de la generación de nuevos emprendimientos. El pionero Richard Cantillon (1732) antes mencionado, ha definido al emprendimiento como "la voluntad de los individuos de desarrollar formas de intermediación que implican el riesgo económico de una nueva empresa". En la actualidad, sigue siendo concebido como aquella actitud y aptitud del individuo que lo lleva a emprender nuevos proyectos. Según Formichella (2004) el fenómeno puede definirse como: "el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación. Estos siempre nacen de ideas y oportunidades, que llevan a embarcarse en un camino lleno de incertidumbre para hacer realidad esas ideas". (p.28)

Resulta importante hacer mención que estos emprendimientos se pueden diferenciar según los emprendedores que los lleven adelante. Están aquellos emprendimientos más tradicionales y, por otro lado, los de base tecnológica o de alto impacto. Los primeros, se caracterizan por entrar a un mercado de producción de bienes o servicios que ya existen y se comercializan, mientras que los segundos resultan ser emprendimientos escalables y con potencial de crecimiento, caracterizados por la innovación y/o la existencia de alguna ventaja competitiva sostenible. (Endeavor, 2016)

A la hora de considerar los emprendimientos que más se involucran con el ecosistema emprendedor, se pueden destacar aquellos identificados como dinámicos. Éstos son el conjunto de startups y nuevas empresas que tienen alto potencial de crecimiento y un fuerte impacto en la generación neta de empleos. El carácter dinámico proviene no solo de considerar a las empresas "gacela", sino también a aquellos proyectos emprendedores y a

empresas, que sin obedecer el patrón de crecimiento de estas últimas, al cabo de unos años superan la etapa de mortalidad abandonando el puesto de microempresa convirtiéndose en pymes con proyección de crecimiento. (Kantis, 2015, p.24). Este nuevo concepto procede de los años '70, cuando David Birch propuso una metáfora sobre el reino animal para reflejar el mundo empresarial y el impacto del mismo sobre el mercado laboral. Para el autor, se podían encontrar ratones, elefantes y gacelas dentro del universo de empresas. Las primeras son las microempresas, abundantes en su existencia pero no crecen ni impactan en la creación de trabajo. Los elefantes, empresas grandes pero de lento crecimiento y poca generación de empleo nuevo, y por último las gacelas, que son empresas jóvenes de rápido crecimiento y que contribuyen significativamente en generar nuevos puestos de trabajo. El concepto de dinamismo amplía la tipología de animales considerados hasta ese momento en el mundo de las empresas y es así que se comenzaron a integrar a esta "fauna emprendedora" otros animales como se puede observar en la Figura 2. En primer lugar se pueden ver los canguros, de crecimiento avanzado pero con grandes saltos. Segundos están los delfines, con momentos de nado y otros emergiendo para desplazarse, y en tercer posición los humanos. En todos estos casos, las empresas crecen a menor velocidad que las empresas gacelas, pero de todas maneras se incluyen dentro del enfoque dinámico de los emprendimientos.



**Figura 2. La fauna del emprendimiento dinámico (Fuente: Kantis y Federico (2015): Condiciones Sistemáticas para el Emprendimiento Dinámico.)**

Como se ha notado, las empresas conocidas como Start Up son las estrellas actuales del mundo empresarial y las que han generado grandes revoluciones explotando nichos de mercado de alto potencial, con una capacidad grande de cambio y de adaptación al mercado. Es un concepto en construcción que se ha ido modificando a lo largo del tiempo. Ya desde los años ´70 se pudieron conocer algunas caracterizaciones de este tipo de modelo empresarial, sin embargo, Palacios, De Val y Casanueva (2006) definieron a las startups como "organizaciones productoras de bienes y servicios, comprometidas con el diseño, desarrollo y producción de nuevos productos y/o servicios de fabricación innovadores, a través de la aplicación sistemática de conocimientos técnicos y científicos" (p.4).

A su vez, existe una definición más sintética pero importante a la hora de entender el concepto y le pertenece a Jordá, que en el año 2004 las definió como "(...) una categoría específica de empresas, que han sido creadas recientemente, que operan en sectores de alta tecnología y que muestran un comportamiento abiertamente proclive a la innovación" (p.54).

Son empresas de un alto potencial de crecimiento, asociadas a la innovación y al desarrollo tecnológico, que generalmente surgen de una idea de negocio caracterizado por la creatividad y que una vez aplicada la innovación necesaria, se convierten finalmente en un plan de negocios para un emprendimiento. Estas pequeñas emergentes tienen un alto nivel de riesgo asociado, tomándolas empresas capital-riesgo. Más allá de que suponen un riesgo más alto, se esperan grandes recompensas gracias a la escalabilidad exponencial del negocio, dado que tienen un bajo costo de implementación a comparación de otros proyectos de mayores dimensiones y una retroalimentación de la inversión potencial más atractiva para los famosos "inversores ángeles"<sup>2</sup>.

Son conocidas como empresas de base tecnológica (EBT) y la mayoría de ellas incorporan las mismas características básicas que diferencian a éstas de las empresas normalmente conocidas. Según Torres (2015), entre los rasgos principales podemos encontrar: i)innovación, ii)base tecnológica, iii)perfil formativo de los fundadores, iv)tamaño empresarial pequeño a mediano, y por último v)carácter independiente, resultando de mayor relevancia las primeras tres características.

#### *i) Innovación*

En el mundo empresarial actual, dado los altos niveles de competitividad, la innovación es la clave para el éxito de cualquier empresa o emprendimiento. Es adoptada con el objetivo de ser más eficiente y conseguir una mejor posición dentro del mercado o incluso, crear uno nuevo donde no exista competencia alguna.

Si bien es un término que se utiliza constantemente en la literatura y es aplicada asiduamente, nos preguntamos ¿qué es la innovación?. La palabra proviene del latín, el

---

<sup>2</sup> Los Inversores Ángeles son aquellos individuos que desempeñan un papel fundamental en la creación de empresas innovadoras al apoyar, a través de financiamiento conocido como capital semilla o de arranque, a los emprendedores en las fases iniciales del ciclo de vida de sus empresas.

prefijo in- procede de penetrar, introducir, estar en, mientras que el resto de la palabra procede de "*novus*", nuevo. La etimología de innovación es la introducción de algo nuevo.

Una de las definiciones más aceptadas y oficiales es la de la OCDE<sup>3</sup>(2005), quien la definió como:

“La innovación es un proceso iterativo activado por la percepción de una oportunidad proporcionada por un nuevo mercado y/o nuevo servicio y/o avance tecnológico que se puede entregar a través de actividades de definición, diseño, producción, marketing y éxito comercial del invento”. (p.4)

Teniendo en cuenta la definición de Schumpeter (1935), se puede entender a la innovación como "la introducción de nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimiento y cambios en la organización industrial, de manera continua, y orientados al cliente, consumidor o usuario". Es la creación de algo nuevo y su respectiva puesta en valor, donde las empresas deben aceptar que la introducción de la misma afecta a todas las áreas funcionales, desde el diseño y el desarrollo de bienes y servicios, la comunicación, la internalización hasta la misma gestión empresarial.

Las empresas innovadoras serán entonces todas aquellas que introduzcan cambios e innovaciones en el proceso o el producto mismo, pero requieren de ciertos atributos básicos para que esto sea posible. Entre ellos, se puede decir que los más indispensables son la actitud favorable al cambio, estímulo de la creatividad, aversión al riesgo, capital humano calificado, cohesionado y altamente motivado, visión estratégica y sobre todo tener investigación y desarrollo de calidad (I+D). (Jordá, 2011, p.58) A su vez, es esencial tanto la financiación<sup>4</sup>de las EBT como los recursos financieros para la realización del emprendimiento y el proceso innovativo.

---

<sup>3</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

<sup>4</sup> Las fuentes de financiamiento son una característica importante que diferencia a las EBT de las demás empresas. A medida que las Start Up van cumpliendo sus objetivos y transitan a través de las diferentes

ii) *Base Tecnológica*

Otro de los atributos en una startup es la base tecnológica ya que la innovación, en la mayoría de los casos, se ve estrechamente vinculada con el sector tecnológico.

Estas empresas basan su ventaja competitiva en el conocimiento científico y tecnológico desarrollado por sus investigadores, generando así una gran oferta de productos y servicios innovadores.

Según Torres (2015), operar en sectores altamente tecnológicos perfila a este tipo de startups. Cualquier EBT, en su generalidad, seguiría este lineamiento:

- Tener un elevado porcentaje de capital humano, con alta formación, requerido para actuar en el sector tecnológico.
- Desarrollar productos con elevado valor agregado.
- Precio elevado de sus productos en los primeros años de vida, para garantizarse recuperar las importantes inversiones realizadas en el proceso tecnológico.

iii) *Perfil formativo de los fundadores*

La formación de cualquier startup viene definida por el perfil previo que tienen los fundadores, generando la diferencia entre una startup generada por una persona y/o grupos de individuos que a partir de una idea ingeniosa surge la creación de una compañía o entre aquellas que surgen de un emprendimiento previo u organización ya existente. En este último caso, la creación de una compañía se produce en el seno de otra organización, que

---

fases, las fuentes de financiamiento van cambiando. En la primera fase, recae sobre los promotores de la idea y/o la gente más cercana a ellos. En una segunda etapa, la empresa podrá acceder a subvenciones o ayudas económicas de carácter público para financiar la elaboración del producto y su posterior lanzamiento, sin embargo, esta fuente no es suficiente para cubrir todas las necesidades financieras, y por este motivo, la principal fuente de financiamiento es "Capital de Riesgo" y los "Inversores Ángeles" (estos invierten sus propios fondos y aparecen generalmente en la financiación inicial: "tres F" family, friends and fools). Ya en la fase de arranque, se cuenta con las fuentes de financiación bancarias, dado que la empresa se encuentran más consolidada.

puede ser una empresa, un centro académico o un instituto de investigación. A este tipo de perfil empresarial se lo denomina con el término anglosajón "Spin Off".

Torres (2015) definió a los spin off como:

“Un subconjunto de empresas dentro de las startups que surgen a partir de otra entidad ya existente y de la cual se separan posteriormente, es decir, una spin off es una startup que surge de otra entidad de mayor tamaño”. (p.33)

Se puede clasificar a los Spin Off según dos tipos:

- Spin Off Empresarial o Corporativa: aquellas empresas que surgen de otras empresas, incluyendo también empresas públicas. El perfil formativo de los fundadores, en la mayoría de los casos es de profesionales altamente cualificados, como por ejemplo científicos e ingenieros.
- Spin Off Académica o De Investigación: suele estar ligada a la universidad y contribuir a la transferencia de conocimiento. Son iniciativas empresariales promovidas por los mismos miembros de la universidad y se caracterizan por basar su actividad en la explotación de nuevos procesos, productos o servicios a partir del conocimiento adquirido y los resultados obtenidos en la propia Universidad.

## 1.2. Actores claves dentro del ecosistema emprendedor.

Como se ha mencionado con anterioridad, el ecosistema emprendedor no es más que un conjunto de vínculos y relaciones entre diferentes actores que incentivan la innovación y el desarrollo de nuevos emprendimientos.

**Tabla 1.**

*Feeders de un ecosistema emprendedor. (Fuente: "Start up, Argentina: Desafíos del ecosistema emprendedor de nuestro país", Amorosi, 2013)*

<b>Gobierno Nacional</b>	Acceso al financiamiento Incentivos fiscales Fomento a la actividad emprendedora Definición y promoción de sectores estratégicos Programas de apoyo económico
<b>Gobierno Local</b>	Acceso al financiamiento formal / Fomento de la oferta de capital de riesgo Generación de redes (networking) Asistencia en temas organizacionales, administrativos, legales, etc.
<b>Sistema educativo</b>	Formar capital humano Promover la cultura emprendedora y creativa Dotar de herramientas a los potenciales emprendedores Fomento de la cultura emprendedora Capacitación y asistencia técnica
<b>ONGs</b>	Generación de redes (networking) Acceso al capital de riesgo Transferencia de conocimientos y experiencias
<b>Empresas Pymes</b>	Tutorías y mentoring Integración del sector emprendedor a la cadena de valor Cooperación sectorial
<b>Entidades empresariales</b>	Promoción comercial: organización y participación en ferias, misiones, rondas. Políticas de RSE dirigidas al sector emprendedor (incluido "compre privado")
<b>Grandes empresas</b>	Mentoring Generación de premios y concursos para emprendedores

Si bien ya se ha hecho alusión a los diferentes elementos fundamentales, a la hora de entender la lógica de su funcionamiento hay que observar los jugadores que lo integran y sus roles, así como los principios sobre los que se basan. En la Tabla 1 se pueden observar los "feeders" con sus roles y actividades pertinentes. Se desarrollan a continuación algunos de los elementos más pertinentes dentro del ecosistema emprendedor:

i) *Gobiernos*

El deseo de estimular la economía y el crecimiento del empleo a través de la aplicación del emprendedorismo y la innovación ha sido un tema común en la política gubernamental. El rol del gobierno es fundamental dentro del ecosistema emprendedor, pero no se debe perder de vista que su función es únicamente dar apoyo y no de dirección del mismo (Kantis, 2012).

Este apoyo gubernamental puede verse reflejado a través de políticas que moldean el ecosistema en torno a las condiciones locales y los ayudan a que crezcan orgánicamente, reformándolos marcos legales, burocráticos y regulatorios. La definición y promoción de sectores estratégicos, políticas tributarias y fiscales de incentivo, reformas legales, acceso y transferencia de tecnologías, fomento de la actividad emprendedora, generación de redes, asistencia organizativa y administrativa, inversión en Investigación y Desarrollo (I+D), entre otras.

A su vez, el gobierno puede resultar una fuente de financiamiento clave para los emprendimientos, sobre todo en las etapas iniciales. Estas políticas públicas de fomento de la oferta de capital riesgo, financiamiento formal y programas de apoyo económico generan condiciones favorables para el surgimiento de emprendimientos, reduciendo los riesgos y la percepción de fracaso.

Muchas veces, cuando falla la comunicación entre el mundo empresarial y el gobierno o cuando los objetivos no se condicen, las políticas públicas pueden jugar en contra de este proceso, es decir, inhibir el funcionamiento y desarrollo del ecosistema emprendedor. Las políticas, en la mayoría de los casos impositivas, las regulaciones y el no otorgamiento de créditos o financiación pueden llevar a un estancamiento innovativo.

ii) *Sistema educativo: Universidades*

Sin duda una de las palancas clave para el funcionamiento de un ecosistema es la educación. Las instituciones educativas pueden jugar un papel relevante en la formación de capital humano emprendedor forjando valores, capacidades y habilidades favorables al emprendimiento entre sus estudiantes tales como la creatividad, la iniciativa personal, el trabajo en equipo, la solución de problemas, la aceptación de la incertidumbre, entre otras (Kantis et al, 2004).

Son el puntapié para el fomento de la cultura emprendedora y las instituciones educativas actuales se deben enfocar en ayudar a los estudiantes a que pongan la teoría en práctica, a reconocer que el fracaso es posible y forma parte normal del proceso de aprendizaje y que el emprendimiento es clave en la educación.

Sin embargo, para que las universidades y todas las instituciones educativas sean realmente exitosas y promuevan al proceso emprendedor, Amorosi (2013) sostiene que "es necesario que impulse no sólo la discusión de ideas y el análisis de casos, sino también que estimule el contacto de estudiantes y profesores con emprendedores y los impulse a implementar nuevas innovaciones" (p.25).

iii) *Inversores*

Uno de los principales problemas que tienen este tipo de empresas son los recursos financieros, sobre todo en el arranque y las etapas iniciales.. En estas primeras fases, los recursos financieros son provistos por los mismos emprendedores, o en todo caso, los amigos y familiares más cercanos. Éste tipo de financiamiento en la jerga es conocido como "capital afectivo" o FFF (*family, friends and fools*). A medida que el proyecto va madurando, se financia a través de los recursos financieros otorgados por entidades públicas o bancarias, que generalmente resultan insuficientes y es donde aparece el rol del

capital de riesgo y los inversores ángeles. En ambos casos, el financiamiento requerido puede ser de dos tipos: i)Capital semilla: una cantidad relativamente pequeña de capital que se provee para que el emprendedor pueda desarrollar y probar su idea; ii)Capital de arranque: posibilita el desarrollo de productos y mercados y es el primer escalón de financiamiento que posibilita las primeras manufacturas y ventas.

Una vez superadas las primeras etapas, donde el emprendimiento toma un tamaño considerable y comienza a obtener ganancias, generalmente la empresa comienza a autofinanciarse y a realizar sus propias inversiones de capital.

iv) *Mentores*

Los mentores o también conocidos como "*advisors*" son emprendedores con experiencia o inversores - generalmente inversores ángeles - que forman parte del ecosistema y que activamente aportan su tiempo, dedicación y el famoso "*know-how*" a los emprendedores que comienzan. Generalmente, las startups reciben asesorías y puntos de vista más críticos de ejecutivos con experiencia previa en emprendimiento, cuyo objetivo es orientar al emprendedor mostrándole las fortalezas y debilidades que se observan en su empresa. A su vez, los mentores sirven de nexo entre los emprendedores y la red de contactos profesionales, generando nuevas oportunidades para el emprendimiento y facilitando el contacto con potenciales clientes y proveedores.

v) *Entidades empresariales y grandes empresas*

Las grandes empresas dan forma a la estructura productiva y constituyen el ámbito en el que se completa el desarrollo de capacidades de los emprendedores. Éstas proveen el espacio y los recursos suficientes a las nuevas startups, tanto para impulsar su crecimiento como el del mismo ecosistema al que pertenecen. (Amorosi, 2013, p.27)

vi) *Incubadoras y Aceleradoras de empresas*

Las incubadoras y las aceleradoras tienen como objetivo último ayudar a las startups a despegar y a desarrollar su potencial, sin embargo, intervienen en distintas etapas del ciclo de vida de la compañía y es ahí donde yace la principal diferencia.

Una incubadora se enfoca en emprendimientos que recién nacen o en proyectos de ideas con alto potencial de crecimiento, que no tienen estructura, ni equipo y muchas veces ni siquiera un plan de negocios.

Vrainz Accelerator, una incubadora de alto reconocimiento en Latino América, define el término de incubadora como aquella que ayuda a los emprendedores que encaran esos proyectos a darle forma a sus ideas, a investigar el mercado, y hasta a entender quiénes son los potenciales clientes para cada producto. Para eso brindan herramientas como mentoría en áreas como emprendedorismo, finanzas, contabilidad, y en cuestiones legales, y ayudan al equipo a conectarse con otros emprendedores más experimentados, o que se encuentran en la misma fase, para ayudarlos a adquirir experiencia y conocimientos, y a definir cuestiones clave como su modelo de negocio, su estrategia de producto, y un roadmap<sup>5</sup> para sus primeras etapas de vida (Vrainz Accelerator, 2015, p.1). Éstas, a su vez, ofrecen capital inicial - generalmente través de fondos creados por el Estado y a través de instituciones tales como universidades - en las etapas iniciales, oficinas e incluso otras herramientas básicas para el arranque del proyecto.

Al igual que las primeras, las acelerados de negocios tienen por objetivo ayudar a desarrollar el potencial y acelerar el crecimiento de las startups, por el contrario, éstas se centran en proyectos que se encuentran en etapas más avanzadas, con un modelo y plan de negocios, un producto definido y que gozan de equipos más establecidos. Según Vrainz

---

<sup>5</sup>Roadmap: hoja de ruta.

Accelerator, más allá del capital extra, el espacio de co-working<sup>6</sup> y los workshops<sup>7</sup> y la capacitación que suelen ser parte de la experiencia en una aceleradora, uno de los principales aportes que éstas hacen tiene que ver con las posibilidades de networking<sup>8</sup> y con la llegada a los inversores adecuados y a socios estratégicos que permitirán desarrollar el negocio y comenzar a escalarlo. (...) La mentoría y la experiencia que aporta una aceleradora ayuda a hacer frente a la tensión del crecimiento, y a transitar los cambios de manera ordenada (Vrainz Accelerator, 2015).

Algunas de las incubadoras y aceleradoras más importantes de América Latina son:

- Start-Up Farm (Brasil, aceleradora)
- Wayra (Europa y Latino América, aceleradora sector TIC)
- 21212 (Brasil, EEUU y Europa, aceleradora)
- Start-Up Chile (Chile, aceleradora)(startupchile.org)
- FounderInstitute (América del Sur, incubadora)
- Aceleradora (Brasil, aceleradora)
- TayronaVentures (América Latina, incubadora)
- Intelectium
- Cvban (aceleradora)
- 101startups
- Alantis (incubadora)
- BA acelerador (Argentina, aceleradora)

---

<sup>6</sup> Co-working es una nueva tendencia destinada a trabajadores freelance, quienes trabajan en sus casa o lugares públicos, que intenta nuclearlos en un espacio de trabajo compartido en donde se fomenta la colaboración, la comunidad y el networking. Fuente: Web <http://definicion.de>

<sup>7</sup> En el ámbito de los negocios y el marketing, es habitual que el concepto de workshop se utilice para nombrar a un evento o "taller" en el cual los asistentes pueden formarse sobre un determinado tema de manera intensiva. Fuente: Web <http://definicion.de>

<sup>8</sup> Los profesionales lo entienden como red de contactos y hacer networking como acudir a actividades y eventos con el fin de incrementar su red de contactos profesionales y buscar oportunidades de negocio. Fuente: [gestion.com.do](http://gestion.com.do)

- Start Digital Media Capital(DMC) (Fondo de Venture Capital)
- Start-Up Brasil (Brasil, aceleradora) ([startupbrasil.org.br](http://startupbrasil.org.br))

### 1.3. Condiciones para el éxito de una comunidad emprendedora.

Si bien ya se han visto todos los componentes y elementos claves que tiene un ecosistema emprendedor, a la hora de tener éxito y poder perdurar y ser sostenible en el tiempo se requieren otras condiciones importantes.

Según Brad Feld (2012) hay cuatro puntos importantes que van a determinar el éxito del ecosistema:

- Liderado por Emprendedores: Se pueden encontrar dos tipos de personas, "the *leaders*" and "the *feeders*". El ecosistema tiene que ser liderado por los emprendedores, mientras que debe ser soportado y acompañado por los feeders - universidades, las organizaciones, el estado, etc. -.
- Visión a Largo Plazo: Compromiso a largo plazo con el ecosistema. La visión cortoplacista puede llevar al fracaso de las comunidades emprendedoras, ya que el emprendimiento es un proceso largo y las políticas a aplicar no arrojan resultados en el corto plazo.
- Filosofía inclusiva: No solo se debe incluir a los emprendedores, sino a todos los que puedan aportar energía al funcionamiento y desarrollo del ecosistema. Si se tiene a toda una comunidad integrada y en pos del ecosistema, lo harán más productivo, más exitoso y más "divertido".
- Vincular a la comunidad: Generar eventos y actividades en los que se pueda interactuar. Es necesario que la comunidad tenga actividades que participen aquellos que forman parte del ecosistema. Desde eventos breves como las charlas TED o Hacks/Hackers hasta eventos más prolongados, como Startup Weekend y

Hackatons<sup>20</sup>, éstos proveen un cúmulo de actividades tangibles y focalizadas para que los miembros del ecosistema puedan involucrarse (Amorosi, 2013).

Estas cuatro puntos, además de todos los elementos anteriormente vistos a lo largo del presente trabajo, son los que formarán al ecosistema emprendedor y que harán que los emprendedores construyan algo mucho más grande que ellos mismos y sus propias compañías (Nano Pisaroni, 2012).

## 2. Dinámica emprendedora Argentina. Estudio de caso: Bahía Blanca.

El emprendedorismo en la Argentina, al igual que en el resto del mundo, ha mostrado mayor importancia y una tendencia creciente en los últimos años. Sin embargo, éste no es un fenómeno nuevo en el país sino que desde siempre pueden encontrarse actores productivos con capacidad emprendedora. En un principio los proyectos eran fuertemente dependientes del sector primario, posteriormente el interés y las posibilidades se volcaron hacia nuevas ramas productivas. La historia de crisis económicas recurrentes y sus implicancias sobre la población, que en muchos casos se vio forzada a buscar nuevas fuentes de ingreso, forjaron una cultura creativa, flexible y resiliente (Amorosi, 2013, p.35).

El ecosistema emprendedor argentino por su parte, se caracteriza por su alto nivel de capital humano, su entramado productivo diversificado y la cultura emprendedora de la población, que encuentra oportunidades para la generación de valor agregado y de empleos sustentables. Esto es particularmente notorio (en cuanto a su aporte de creatividad) en actividades intensivas en conocimiento como el diseño, la tecnología, el software y los servicios especializados (Amorosi, 2013, p.36).

En el siguiente apartado se presentan brevemente algunas cuestiones relevantes sobre la problemática objeto de estudio en Argentina y que servirán de marco para estudiar el caso de Bahía Blanca.

## 2.1. Las políticas de ciencia y tecnología en Argentina.

Si bien los indicadores de ciencia y tecnología en Argentina muestran una evolución favorable, el énfasis de las políticas ha ido cambiando a lo largo del tiempo y siempre ha sido evidente la disociación entre el sector científico tecnológico y el productivo.

Durante los años 1950 y 1960 las políticas que se aplicaron en Argentina se basaron en el pensamiento desarrollista, marcando la importancia de las mismas en el desarrollo científico y tecnológico. Bajo esta ideología se crearon numerosas instituciones con el objetivo de aplicar políticas activas para promover la investigación científica en diferentes áreas, como la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA) y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)<sup>9</sup>, entre otras.

En las décadas siguientes, las políticas de ciencia y tecnología adquirieron un carácter secundario frente a objetivos y temas considerados prioritarios en la agenda del Estado. Los lineamientos se perfilaron bajo el modelo lineal de innovación y las políticas económicas propuestas desde mediados de los años setenta hasta la década de los noventa, se centraron en la estabilidad macroeconómica y la apertura de la economía conspirando contra la trayectoria tecnológica de las empresas argentinas y restando interés a la capacidad de producir localmente conocimientos científicos y tecnológicos relevantes. (Fernández, B., 2015, p.1)

Si bien para los '90 las políticas tampoco hicieron foco en la transferencia de conocimiento e innovación, hubo grandes avances en la formación del complejo científico argentino, se promulgó la ley de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica<sup>10</sup>, se

---

<sup>9</sup> CONICET: Dependiente del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva destinado a promover el desarrollo de la ciencia y la tecnología.

<sup>10</sup> Ley 23.877

creó la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica<sup>11</sup> (ANPCyT) responsable de los fondos económicos FONCyT<sup>12</sup> y FONTAR<sup>13</sup>. Aparecieron Unidades de Vinculación Tecnológica (UVT), se crearon líneas de financiamiento destinadas a proyectos I+D y a proyectos startup tanto privados como académicos.

Más allá de las políticas implementadas, los avances para articular los sectores fueron muy pobres. Esto podría deberse, en primer lugar a que el tejido productivo argentino posee una baja orientación a desarrollar actividades innovativas y baja propensión al riesgo. En segundo lugar, la política científica y tecnológica argentina tuvo una mayor vinculación con la investigación académica que con las demandas del sector productivo. Esto configura un marco desligado de las actividades productivas, con escasa vinculación entre el ámbito de la ciencia y el de la tecnología (Fernández, B., 2015, p.9).

Desde el 2000 en adelante, Argentina ha cambiado la orientación de sus políticas redirigiéndose hacia un perfil más científico tecnológico, entendiendo al emprendedorismo como un área clave para el desarrollo del país. La creación del Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva, encargado de poner en marcha diferentes medidas y acciones que fueron acompañadas por financiamiento y programas de transferencia de tecnología y empresas de base tecnológica es una muestra clara en este sentido. Las actividades sistemáticas relacionadas con la generación, el perfeccionamiento, la difusión y la aplicación de los conocimientos científicos y tecnológicos son consideradas clave. Comprenden investigación y desarrollo más actividades auxiliares de difusión, capacitación de recursos humanos y otros servicios tecnológicos. Esto ha favorecido al

---

<sup>11</sup>ANPCyT: organismo que depende del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología dedicado a la promoción de actividades relacionadas a la ciencia, la tecnología y la innovación productiva.

<sup>12</sup> FONCyT: Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica. Apoya proyectos y actividades cuya finalidad sea la generación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos desarrollados por investigadores pertenecientes a instituciones públicas y privadas sin fines de lucro en el país.

<sup>13</sup> FONTAR: Fondo Tecnológico Argentino. Administra recursos de distinto origen, tanto públicos como privados. Financia proyectos de innovación por medio de distintos instrumentos que se implementan por medio del proceso de Convocatorias Públicas o Ventanillas Permanente.

fortalecimiento del ecosistema emprendedor y contribuido a la promoción de la cultura emprendedora.

Las dinámicas innovativas se marcan más claramente en algunas localizaciones. Por ejemplo en Córdoba, uno de los principales centros urbanos del país, donde se encuentra una gran cantidad de empresas vinculadas a las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones nucleadas en el Clúster Córdoba Technology (CCT), que reúne a aquellas empresas en relación al software, y a la Cámara de la Industria Informática, Electrónica y Comunicación del Centro de la Argentina (CIIECA), que hace partícipe a las empresas relacionadas con la electrónica. Esta ciudad intensiva en innovación es uno de los referentes nacionales.

Rosario es otra de las ciudades partícipe dentro del ecosistema argentino. No solo es una de las más importantes ciudades del país, sino que cataloga como uno de los polos tecnológicos más reconocidos a nivel mundial en IT y Biotecnología: conjunto de empresas dedicadas al software y servicios informáticos, biotecnología, ingeniería y comunicaciones.

Otro polo innovativo importante es Bariloche, ciudad que tiene un conjunto de empresas basadas en conocimiento. Ésta ciudad reúne un alto potencial y capacidades científico tecnológicas que consolidan un clúster de empresas especializadas en actividades de alto valor agregado.

Cabe mencionar también a las conocidas industrias creativas en la Ciudad de Buenos Aires. Son empresas intensivas en diseño, industrias de contenidos, que utilizan la creatividad y el capital intelectual como principales insumos. Incluyen actividades económicas que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios (Amorosi, 2013, p. 39).

Más allá de estos casos exitosos, en términos generales es evidente la disgregación entre el medio socio-productivo y el sector de investigación y desarrollo tecnológico, caracterizándose el ecosistema nacional por la debilidad en los vínculos entre las empresas privadas, las universidades y las instituciones de investigación.

## 2.2. Algunas características sobre Bahía Blanca y su dinámica productiva.

La ciudad de Bahía Blanca se localiza en el sudoeste de la Provincia de Buenos Aires (Argentina) y es un centro urbano de tamaño medio que, según el censo del 2010, cuenta con una población de 301.531 habitantes, restando la localidad de Cabildo y la población rural de 2.430 personas, el saldo de 299.101 habitantes corresponden al gran Bahía Blanca, décimo séptimo conglomerado urbano del país (INDEC, 2010).

Las ciudades intermedias cuentan con actividades económicas significativas y son valoradas como instrumentos claves de equilibrio y ordenamiento territorial, pero también son potenciales centros de generación y difusión de procesos de desarrollo local, actuando como intermediarias entre las grandes ciudades y los espacios rurales. Bahía Blanca puede catalogarse como ciudad intermedia, ya que cuenta con recursos importantes, tanto en lo que respecta a la base material como a los recursos humanos y de gestión, en los aspectos tecnológico y científico, de acceso a la información y apoyo institucional, para poner en marcha un proceso de desarrollo local y regional. No solo su estructura productiva incorpora agentes y actividades que inciden en este proceso, sino que también, la ciudad es un centro prestador de servicios y con fuertes vinculaciones hacia las regiones territorialmente más cercanas (Schroeder, R. y Formiga, N., 2011, p.550-551).

La economía de Bahía Blanca se caracteriza por tener un grupo de grandes empresas basadas en la explotación de recursos naturales (agroindustrias y petroquímica), que trabajan para el mercado nacional y externo en forma desarticulada del entorno local—

regional en términos de generación de empleo y demandas hacia otros sectores (a excepción de las agroindustrias), y un grupo numeroso de micro empresas y PYMES dedicadas al abastecimiento del mercado local y regional. (Viego, V. (2003), citado por Fernández B. (2015), p.20).

Bahía Blanca tiene los recursos indispensables para transformarse en un área de producción basada en el conocimiento y el valor agregado. Puede clasificarse como "Polo Científico Tecnológico Productivo", dado que cuenta con un número importante de organizaciones educativas como universidades -la ciudad consta de dos universidades nacionales: la Universidad Nacional del Sur (UNS) y la Facultad Regional Bahía Blanca de la Universidad Tecnológica Nacional (FRBB UTN)- una universidad provincial, la Universidad Provincial del Sudoeste (UPSOU) e institutos de investigación - CONICET/UNS, Centro Científico Tecnológico Bahía Blanca CCT/Bahía Blanca-, entidades especializadas en la transferencia de tecnología, como así también un polo y parque industrial. Entre las entidades de transferencia tecnológica se pueden encontrar la Agencia de Extensión Rural Bahía Blanca del INTA y Unidad de Extensión Bahía Blanca del INTI; unidades de vinculación tecnológica: Fundación de la Universidad Nacional del Sur (FUNS), Fundación del Sur para el Desarrollo Tecnológico (FUNDASUR), FUNDATEC (Fundación de la Universidad Tecnológica Nacional), la Unidad de Vinculación Tecnológica de la FRBB UTN, entidades municipales: Agencia Municipal de Ciencia y Tecnología de la Municipalidad de Bahía Blanca y asociaciones de empresas de base tecnológica: Polo Tecnológico de Bahía Blanca (Fernández, B., 2015, p.21). Por el contrario, es necesario hacer mención que, más allá de la gran cantidad de recursos e instituciones orientados a la producción de conocimiento, la ciudad sigue manteniendo las características nacionales respecto a la interacción entre las empresas y el sistema científico tecnológico local, es decir, de escasa vinculación entre el sector científico

tecnológico y el sector productivo. Diez (2010), citado por Borello (2010), en su trabajo muestra que “las empresas de Bahía Blanca tienen pocas competencias y sus relaciones entre sí y con instituciones son limitadas y poco significativas. Por ejemplo, al interior de las empresas nos encontramos con sistemas de gestión limitados y con bajas tasas de inversión y de innovación. Las relaciones entre empresas son limitadas. Las pobres interacciones de las firmas con las instituciones sugieren también procesos poco significativos de creación de nuevo conocimiento”. (p. Prólogo I, párr.5)

De esta manera, se verifican escasas articulaciones, pocas inversiones y actividades en I+D por parte de las empresas e insuficientes actividades intensivas en conocimiento, replicándose la realidad nacional anteriormente mencionada en cuanto al desarrollo tecnológico argentino.

Según Alderete y Diez (2014), las pymes industriales de la localidad de Bahía Blanca arrojaron una propensión innovadora media a baja durante el año 2006. Por otro lado, las iniciativas cooperativas o alianzas entre las empresas industriales es muy baja (solo el 8% de las empresas) (Alderete, 2011). Las formas más frecuentes de cooperación han sido las Uniones Transitorias de Empresas (UTE).

Según Diez (2016), la ciudad se encuentra muy por debajo de su enorme potencial. El mismo autor(2016), citado por Francisco Rinaldi<sup>14</sup>(2016), cuenta que “los estudios que realizamos en el ámbito de la UNS arrojaron que hay actividades como la industria agroalimentaria, metalúrgica y de maquinaria y equipos, que tienen un cierto dinamismo y que podrían impulsarse. A su vez, considerando que estamos en el contexto de la economía del conocimiento, hay toda una gama de actividades vinculadas a estas cuestiones, que pueden incentivarse, sobre todo si pensamos que la ciudad cuenta con dos universidades

---

<sup>14</sup>En representación del Diario La Nueva Provincia. (Artículo periodístico versión on-line: <http://www.lanueva.com/la-ciudad-impresa/860276/desarrollo-economico-en-bahia-blanca--una-materia-pendiente.html>).

nacionales y con un centro científico tecnológico del CONICET” y destaca “si hacemos un relevamiento no muy complejo podemos encontrar que hay muchas áreas en las que Bahía Blanca presenta competencias y habilidades que se encuentran latentes, esperando inversiones públicas y privadas, para poder crecer y expandirse: informática, microelectrónica, fabricación de insumos biomédicos, son algunas de ellas”.

### 2.3. Análisis del ecosistema emprendedor local: consideraciones metodológicas.

Partiendo del entendimiento que Bahía Blanca actualmente es una ciudad intermedia, que podría catalogarse como un "Polo Científico Tecnológico Productivo" y que la dinámica productiva se caracteriza como un nodo regional con un fuerte proceso de derrame hacia las regiones cercanas, en el siguiente análisis se pondrá énfasis en las funciones de intermediación de los agentes que componen el ecosistema emprendedor local y sus respectivos alcances, en las condiciones requeridas para el desarrollo tecnológico productivo y en los rasgos más distintivos y significativos a la hora de entender la dinámica emprendedora de la ciudad.

La metodología utilizada fue el estudio de caso. Se partió del relevamiento y revisión de la información secundaria disponible, y se realizaron una serie de entrevistas a referentes en estas temáticas, en muchos casos representantes de las principales instituciones establecidas en la ciudad, buscando recabar opiniones y posturas acerca de los rasgos más significativos del ecosistema local, junto al proceso emprendedor, la dinámica y el rol que juegan los distintos actores claves y las principales fortalezas y debilidades.

En línea con lo expuesto en la primer sección y siguiendo a Zalamea y Peña (2015) se entiende que "para la generación, despegue y sostenibilidad de emprendimientos dinámicos es imprescindible contar con un ecosistema emprendedor propicio, la interacción que

generan las universidades con las empresas, sector público y consumidores constituye un papel importante en la sostenibilidad del proceso emprendedor" (p.65).

**Tabla 2.**  
**Instituciones y Organizaciones relevadas en Bahía Blanca.** (Fuente: *Elaboración propia, 2016*)

<b>Instituciones y Organizaciones en Bahía Blanca</b>	
<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>ENTREVISTADO</b>
Municipalidad de Bahía Blanca. Secretaría de Innovación y Desarrollo Creativo.	Director de Innovación: Luján, Javier.  Lic. Virdis, Martín.
Unión Industrial Bahía Blanca. Centro de Estudios Económicos UIBB.	Jefe Centro de Estudios Económicos:  Lic. Goslino, Martín.
Polo Tecnológico Bahía Blanca.	Gerente: Lic. Scudelati, Mariela.
UNS. Subsecretaría de Vinculación Tecnológica.	Subsecretario de Vinculación Tecnológica:  Dr. Ing. Agr. Marinángeli, Pablo Alejandro.
UTN	Lic. Fernández, Bettina.
CONICET Bahía Blanca IIESS-CONICET	Dr. Raúl Dichiara

La guía de entrevistas se segmentó en cuatro fragmentos distintos, cada uno con sus respectivos determinantes, los cuales constituyen los pilares de todo ecosistema emprendedor:

- **Capital humano emprendedor** (cultura, condiciones sociales, educación, mercado laboral).
- **Oportunidades de negocio** (demanda, estructura empresarial, ciencia y tecnología).

- **Capital social** (empresas, instituciones y organizaciones, aceleradoras e incubadoras de empresas, financiamiento de emprendimientos, asesoramiento y mentorías).
- **Políticas y regulaciones públicas.**

De manera previa, se analizó la estructura institucional de Bahía Blanca con información de distintos estudios realizados anteriormente en la ciudad para poder determinar cuáles son las características y los principales participantes del ecosistema. Como resultado se encontró un conjunto de empresas, instituciones y organizaciones con marcada presencia, que forman parte del capital social local. Cabe destacar, que existen otros grupos, páginas webs y plataformas on-line, fondos públicos y organizaciones que incentivan el emprendedorismo y también son parte del mismo ecosistema, sin embargo, en este trabajo se seleccionaron los más representativos dados los objetivos y alcances del mismo. Este conjunto y sus principales actividades comprenden a:

- **Municipalidad de Bahía Blanca y la Secretaría de Innovación Tecnológica y Desarrollo Creativo (MBB).** La secretaría trabaja en pos de desarrollar y potenciar el ecosistema emprendedor de la ciudad a través de políticas para la creación y consolidación de empresas innovadoras.
- **Unión Industrial de Bahía Blanca (UIBB).** Los miembros se definen como una entidad gremial empresaria constituida con el claro objetivo de representar a las distintas actividades industriales radicadas en la ciudad de Bahía Blanca y zona de influencia, para que las empresas logren su más amplio desarrollo, promoviendo siempre su participación. Colabora con los poderes públicos bregando por un constante desarrollo tecnológico, constituyéndose en interlocutora ante las

**Ecosistema Emprendedor. La dinámica emprendedora en Bahía Blanca.**

- autoridades nacionales, provinciales y municipales en temas vinculados con la actividad representada.
- **Polo Tecnológico Bahía Blanca.** Esta organización impulsa el desarrollo y estimula el crecimiento regional, dinamizando y articulando la oferta y demanda tecnológica.
  - **Universidad Nacional del Sur y Subsecretaría de Vinculación Tecnológica UNS.** La subsecretaría representa el área de innovación y emprendedorismo dentro de la UNS. Trabaja en conjunto con las Fundaciones FUNS y FUNDASUR y con los departamentos académicos e institutos de la UNS, desarrollando sus funciones en áreas tales como servicios científico tecnológicos de alta especialización, transferencia de conocimientos científico tecnológicos, generados por las actividades de docencia e investigación, servicios a terceros y propiedad intelectual.
  - **Universidad Tecnológica Nacional (UTN).** Surge como Universidad Nacional con la función específica de crear, preservar y transmitir la técnica y la cultura universal en el campo de la tecnología, siendo la única Universidad Nacional del país cuya estructura académica tiene a las ingenierías como objetivo central. A su vez, cabe destacar en relación a este trabajo, que desarrolla desde hace años actividades y programas destinados a fortalecer las capacidades de sus estudiantes y profesionales en la temática emprendedora.
  - **Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).** Es el principal organismo dedicado a la promoción de la ciencia y la tecnología en la Argentina. Su actividad se desarrolla en cuatro grandes áreas: ciencias agrarias, ingeniería y de materiales, ciencias biológicas y de la salud, ciencias exactas y naturales y ciencias sociales y humanidades.

Para continuar con el análisis se entrevistó a referentes o representantes de cada una de las instituciones y/u organizaciones según el detalle presentado en la Tabla 2. Los resultados se presentan a continuación.

#### 2.4. El ecosistema emprendedor en Bahía Blanca. Principales resultados.

En los párrafos siguientes se presentan tanto los resultados generales, como los aspectos individuales destacados, para cada uno de los ejes abordados. El Cuadro 1 resume los principales elementos a considerar.

En líneas generales se observa en Bahía Blanca un ecosistema desarticulado, sin interrelaciones entre los distintos agentes. No existen acciones claras de asesoramiento, financiación ni seguimiento de emprendimientos. Las instituciones actúan de manera dispersa, generando un ecosistema emprendedor débil, incapaz de generar las condiciones para que los individuos se vean incentivados a emprender, ni para sostenerlos en el caso que lo hagan. Pese a esto, los miembros del ecosistema entienden que el desafío es lograr la articulación de políticas, actores, organizaciones e instituciones. El modo de fortalecer y consolidar el ecosistema es a partir del trabajo común.

**Cuadro 1.**  
*Ecosistema Emprendedor de la ciudad de Bahía Blanca 2016..*

<b>Cuadro 1. ECOSISTEMA EMPRENDEDOR DE LA CIUDAD DE BAHÍA BLANCA, 2016</b>		
Factores Claves dentro del Ecosistema Emprendedor		
<b>CAPITAL SOCIAL</b>		
Desempeño y rol del capital social		
Ecosistema desarticulado y con escasas interrelaciones entre los distintos agentes Ambiente débil e incierto para los emprendedores Sin actividades claras y concisas de asesoramiento, mentoría, seguimiento y financiamiento para los proyectos.		
Instituciones y Organizaciones relevantes		
Universidades, Institutos de I+D, UVT, Gobierno local, provincial y nacional, Polo Tecnológico, Asociaciones de productores		
<b>CAPITAL HUMANO EMPRENDEDOR</b>		
Disponibilidad de Capital Humano Emprendedor		
Gran disponibilidad de recurso humano emprendedor, en su mayoría son emprendedores tradicionales mostrando un bajo nivel de emprendedores de base tecnológica o de alto impacto. Posee una masa latente de capital humano calificado, dejando en evidencia una ventaja con relación a otras ciudades intermedias.		
Cultura y Condiciones Sociales		
Sociedad de características emprendedoras por naturaleza y tienden a la creación de empresas, sin embargo, para proyectos startups se muestra adversa (inestabilidad, posición ante el riesgo, falta de aceptación al fracaso y no entendimiento del proceso de aprendizaje). Arraigo a costumbres más tradicionales, alejada de la innovación y las nuevas tecnologías. Se observa un incipiente cambio cultural.		
Sistema científico-tecnológico y de educación superior		
<i>UNS</i>	<i>UTN</i>	<i>IIESS-CONICET</i>
Perfil académico, no logra transferir el conocimiento hacia el sector productivo generando una fuerte debilidad en la dinámica emprendedora. Se observa un incipiente cambio de rumbo.	Rol activo dentro del ecosistema y otorga mayor consistencia, dado que asume una mayor transferencia y vinculación al medio	Insuficiente transferencia de conocimiento para fortalecer e impulsar al ecosistema. No hay correlato entre la investigación y solución de problemas reales, dificultando la vinculación con el sector productivo. Se observa un incipiente cambio de rumbo.
<b>OPORTUNIDADES DE NEGOCIO</b>		
Emprendedores		
<i>Tradicionales</i>	<i>De base Tecnológica</i>	
Mercado fuertemente arraigado a la cultura social y costumbres más tradicionales lo que genera altas barreras de entrada.	Tamaño de mercado acotado. No posibilita la validación de hipótesis ni la realización de prototipos para este tipo de emprendimientos	
Las condiciones del mercado local no parecen ser relevantes a la hora de emprender, ya que se busca -en su mayoría- fomentar la creación de proyectos de base tecnológica o startups, siendo modelos de negocio escalables y de alto impacto con magnitud del efecto.		
<b>POLÍTICAS Y REGULACIONES</b>		
El nuevo paradigma económico nacional y las políticas alineadas a futuro parecen alentadoras y se podrían esperar cambios y una realidad en la ciudad completamente distinta en un corto a mediano plazo para el ecosistema emprendedor local.		
Fuente: Elaboración propia sobre la base de las entrevistas realizadas		

La ciudad cuenta con una amplia variedad de emprendedores locales y zonales, en su mayoría creadores de pequeñas pymes, y algunos pocos emprendimientos escalables y de alto impacto. Es de esperar que esta tendencia pueda modificarse a partir de la situación actual. El sistema educativo superior y el sistema científico tecnológico que constituyen una base fundamental tienen poca vinculación y transferencia al medio, lo que resulta en un limitado impacto para potenciar el ecosistema emprendedor local. Sin embargo es evidente el esfuerzo para concientizar sobre la importancia que tienen estos temas.

Las expectativas son altamente positivas, teniendo en cuenta la potencialidad de la ciudad en cuanto a calidad y disponibilidad del recurso humano, el cambio cultural y generacional tanto de la sociedad como de las entidades educativas y de investigación, las políticas de fomento e incentivo de cada una de las instituciones partícipes y del gobierno nacional. Las propuestas para el ecosistema emprendedor local se resumen en el Cuadro 2.

Se espera a mediano plazo que el ecosistema local pueda articular esfuerzos y mejore con relación a la situación actual, evidenciando una mayor vinculación entre el sector científico tecnológico y el medio, y relaciones y vínculos más fuertes entre las distintas entidades.

**Cuadro 2.**  
*Propuestas del Ecosistema Emprendedor de la ciudad de Bahía Blanca 2016.*

<b>Cuadro 2. PROPUESTAS DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR DE LA CIUDAD DE BAHÍA BLANCA, 2016</b>		
<b>CAPITAL SOCIAL</b>		
Instituciones y Organizaciones relevantes		
Propuesta de MBB:		
Crear un "Club de Emprendedores", junto con el resto de las instituciones relevantes		
Crear una carrera de emprendedorismo en la UNS. Formación de docentes en el emprendedorismo		
<b>CAPITAL HUMANO EMPRENDEDOR</b>		
Sistema científico-tecnológico y de educación superior		
<i>UNS</i>	<i>UTN</i>	<i>IIESS-CONICET</i>
Propuestas a futuro : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dictar cursos específicos de emprendedorismo.</li> <li>• Formación docente en emprendedorismo.</li> </ul>		Propuestas a futuro : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover los PDTS.</li> <li>• Crear UVT</li> </ul>
<small>Fuente: Elaboración propia sobre la base de las entrevistas realizadas</small>		

*2.4.1 Disponibilidad de Capital Humano Emprendedor.*

Como hemos visto en el marco de referencia, las condiciones sociales y económicas son actores que inciden en la creación de nuevas vocaciones emprendedoras, como así también la cultura, el sistema educativo y el área de ciencia y tecnología en el surgimiento de empresarios innovadores. La Lic. Fernández, Bettina (UTN) durante la entrevista comenta que actualmente en la ciudad hay una gran masa emprendedora y que esto se debe a las distintas políticas de los gobiernos e instituciones que, a lo largo de estos últimos años, han hecho que el emprendedorismo tome importancia ampliando considerablemente la masa de individuos emprendedores. Desde su experiencia, cuenta que en la UTN se generó en el año 2012 una cátedra transversal a todas las carreras de la universidad y abierta al público llamada "Creación de Emprendimientos", la cual arrancó con 8 alumnos de la universidad - estudiantes de ingeniería mecánica - y que al pasar los años fue creciendo hasta incorporar gente externa al establecimiento generándose un "efecto bola de nieve". Esta masa emprendedora creciente también se observa en los diversos concursos de resolución de

desafíos, eventos que se caracterizan por un ambiente en que se mezcla un poco el pasarla bien con el hacer y que justamente este ambiente es el que atrae a las personas a participar e incentivarse.

De la misma forma Javier Luján, Director de Innovación en la Secretaría de Innovación y Desarrollo Creativo de la MBB, sostiene que la ciudad tiene la particularidad de convocar gente de todas las edades y de muchas profesiones distintas, lo cual genera un potencial muy interesante, aunque sostiene que actualmente no se está explotando como debería ser para tener un ecosistema mucho más fuerte, ya que existe capacidad de investigación muy avanzada, pero estos conocimientos y creatividad no logran transferirse al sector productivo. Por otro lado, Luján comenta que la ciudad cuenta con la característica de nodo regional y convoca a un montón de individuos con problemáticas reales y específicas - sobre todo del ámbito productivo, agrícola, logística, entre otros - y que tienen una visión muy amplia de la problemática y que ésta, generalmente, resulta ser el preámbulo de una buena idea.

Siguiendo con el análisis de la existencia de capital humano local, el Lic. Martín Viridis asegura que en relación a las *hard skills*<sup>15</sup> se tiene un capital humano excelente, las cuales resultan de muy difícil acceso en muchas otras ciudades, lo que constituye una gran ventaja para Bahía Blanca. Sin embargo, sostiene que las *soft skills*<sup>16</sup> y las capacidades emprendedoras provenientes de los centros educativos son prácticamente nulas, haciendo de esto una de las mayores falencias en el ecosistema emprendedor local, dado que el déficit radica en los emprendedores de alto impacto, quienes requieren principalmente de dichas capacidades.

---

<sup>15</sup> Se le llama así las habilidades técnicas de una persona.

<sup>16</sup> Habilidades de gestión, tales como comunicación, liderazgo y gestión, recursos humanos, marketing y ventas, desarrollo profesional, gestión de proyectos, gestión del tiempo, atención al cliente, trabajo en equipo, administración, contabilidad y finanzas, compras y desarrollo personal.

El Subsecretario de Vinculación Tecnológica de la UNS, Dr. Ing. Agr. Pablo Marinángeli, coincidiendo con las visiones de la MBB y la UTN, afirma que la ciudad de Bahía Blanca de por sí es una ciudad en la que hay emprendedores, pero se puede dividir entre aquellos que son emprendedores tecnológicos y aquellos considerados como emprendedores "comunes". De estos últimos, en la ciudad hay suficientes. Muchos individuos han formado empresas pequeñas nacidas aquí en la ciudad y con un perfil particular de ser muy conservadores. Generalmente, son prestadoras de servicios a la industria y diversos sectores, y que claramente se los considera como emprendedores. Éstos son producto de la diversa actividad económica que tiene la ciudad - tanto agropecuaria como el polo petroquímico e industrial - generando un ambiente ideal para lo que es el emprendedorismo en general. Si hablamos de los tecnológicos y sus derivaciones, hay muy buen potencial dado la presencia de las universidades, la fuerte demanda de tecnología, el campo mismo y las necesidades de tecnologías in situ, pero a la ciudad todavía le falta mucho.

La gerente del Polo Tecnológico Mariela Scudelati sostiene que en la ciudad existe capital humano calificado, pero no capital humano emprendedor de base tecnológica. Comenta que a lo largo de los años se han realizado distintos concursos y premios dirigidos a empresas y emprendedores particulares pero se observó muy poca concurrencia y las ideas que llegaban no eran lo suficientemente innovadoras. Según la licenciada, actualmente en la ciudad no hay gran cantidad de gente emprendedora ni con innovaciones, sobre todo si se considera únicamente a los emprendedores que buscan escalabilidad.

En conclusión, se puede afirmar que la ciudad cuenta con un amplio espectro de emprendedores locales y zonales, en su mayoría creadores de pequeñas empresas pymes, sin embargo, a la hora de hablar de emprendedores escalables y de alto impacto para la creación de startups, la ciudad no cuenta con la misma corpulencia. Lo destacable es que

todos los entrevistados coincidieron en que Bahía Blanca tiene un alto potencial de desarrollo para un futuro no muy lejano, ya que es un movimiento que está tomando volumen y que está en un momento de auge con tendencia ascendente y tasa creciente.

#### *2.4.2. Condiciones Sociales y Cultura.*

Un factor de gran relevancia y que resulta determinante a la hora de formar emprendedores es el perfil de la estructura social. El rol de la cultura y las condiciones sociales en general desde etapas tempranas junto a las instituciones educativas pueden jugar un papel relevante en la formación de capital humano emprendedor, forjando valores, capacidades y habilidades favorables al emprendimiento. Entendiendo esto, es que resulta importante enmarcar cómo la cultura y las condiciones sociales han intervenido e intervienen hoy en día en el incentivo a emprender e innovar.

El Lic. Martín Goslino, Jefe del Centro de Estudios Económicos UIBB, habla de la cultura argentina en general y hace hincapié en dos períodos completamente distintos entre sí. El primero, caracterizado por muchísimo esfuerzo y espíritu emprendedor y el segundo, desde el peronismo en adelante, de una mayor seguridad social y de mejoras en la distribución del ingreso, de protección al trabajador, entre otras. En este último - agudizándose en los pasados 10 años - es que se empieza a ver que el Estado tiene por obligación ayudar u otorgar algo al individuo, aplanando el ímpetu de esfuerzo y esmero de las personas. Por otro lado, menciona como segundo responsable de este aplanamiento al sistema educativo, el cual tiende a que los estudiantes no tengan por objetivo a futuro tener un emprendimiento propio o generar un trabajo independiente, sino que tienen por objeto "conseguir un buen trabajo", y ésta es una cuestión cultural que está muy posicionada en la ciudad.

Desde la MBB, tanto Luján como Virdis comentan que la historia marca a los argentinos como emprendedores natos, dado que es uno de los países con más ciclos de crisis lo cual exige la continua reformulación para poder sobrevivir. Sin embargo, hay que diferenciar al emprendedor tradicional de aquel que busca un mayor impacto o escalabilidad. La ciudad está colmada de empresas y pymes de las cuales la mayoría surgieron de "bahienses" que crearon sus propios emprendimientos y que hoy en día cuentan con una estructura sólida, por lo que demuestra que la cultura de generar empresas en la ciudad existe y desde hace mucho años. En cambio, el emprendedor de alto impacto es mucho más débil y una de las causas es que la cultura social en la ciudad ante este tipo de emprendedores se muestra adversa. Esto se relaciona con cuestiones tales como la inestabilidad, el riesgo, la falta de aceptación al fracaso y el no entendimiento a que éste es parte de un proceso de aprendizaje. Según Virdis, la clave radica en que la sociedad debe entender que emprender es justamente un proceso de aprendizaje donde muchas veces se fracasa y se deben transitar ciertas experiencias para aprender de los errores cometidos para poder llegar al éxito. Luján sostiene que la diferencia entre un emprendedor exitoso y uno que queda en el intento es el ímpetu de la persona, la resistencia ante el fracaso y la resiliencia, y que éstas cuestiones son las que se forjan en la educación, en la familia y en el ámbito social.

El tamaño que tiene la ciudad, las relaciones humanas que permite y se generan, el hecho de compartir y transmitir experiencias mutuas generan bajas barreras a los vínculos entre las personas, lo que resulta clave para generar ideas. Sin embargo Luján, a través de su visión propia como emprendedor, sostiene que esta característica resulta ser contradictoria en cierto sentido. Si bien permite una mayor vinculación entre las personas, es una ciudad donde el fracaso no está bien visto, y en el caso que se fracase, se entera toda la comunidad. Hay mucha crítica no constructiva y éstas cuestiones limitan

considerablemente al emprendedor, haciendo que no se arriesgue y prefiera quedarse en su zona de seguridad. Al igual que Virdis considera que es una cuestión importante a resolver, "entender que todos podemos equivocarnos y que de los errores uno aprende".

A su vez, tanto desde la UIBB como de la MBB hacen hincapié en la revalorización de la imagen del empresario. En la actualidad, a éste no se lo ve como ejemplo a seguir y tampoco se lo considera como un agente capaz de reactivar la economía siendo, a la hora de hablar de cualquier ecosistema emprendedor, una figura clave.

El Dr. Ing. Agr. Pablo Alejandro Marinángeli (UNS) comenta, de forma complementaria, que hace pocos años la sociedad comenzó a identificar al desarrollo de la mano del avance tecnológico. Si bien es un proceso que lleva tiempo, es de suma importancia que los individuos asimilen que la aplicación de innovación y tecnología en problemáticas reales, genera avances y nuevas posibilidades de negocios. En relación a este cambio cultural, Bettina Fernández comenta que ya se observan emprendedores de perfil tecnológico en la ciudad, son emprendedores por oportunidad y no por necesidad, por estilo de vida, por cuestiones inherentes a la personalidad. Es un tema generacional, cultural y también de moda. Se caracterizan por su carácter tecnológico, donde la gran cantidad de conocimiento que hay en la ciudad tracciona y hace que, de alguna manera, se derrame en alguna actividad concreta. Todo esto empuja a que Bahía Blanca se profile y que sea, en un futuro, una gran candidata como ciudad emprendedora y fuerte en conocimiento.

#### *2.4.3. Sistema Educativo: el rol de las universidades e institutos de investigación.*

Siguiendo la teoría, dentro del proceso de generación de emprendedores las instituciones de educación superior pueden actuar como importantes yacimientos de nuevos proyectos y emprendedores, especialmente aquellos intensivos en nuevas

tecnologías. Para caracterizar a la ciudad en cuanto a la generación de conocimiento y el traslado del mismo hacia el sector productivo se vieron las posturas de las distintas instituciones por fuera de las educativas, como así también la de los principales referentes del emprendedorismo dentro de la UNS y la UTN.

Como referente externo, desde la MBB se recalca la presencia de dos casas de altos estudios en la ciudad. En primer lugar la Universidad Nacional del Sur, la cual tiene un perfil extremadamente académico. Es una formadora de investigadores, gente del ámbito académico con un elevado nivel técnico pero con capacidades blandas básicas y escasa transferencia de conocimiento al medio. Virdis señala que tanto a nivel de publicación como de conocimiento es excelente, y son pocos los casos que se encuentran en Argentina de ciudades de este tamaño con un centro de estudio tan prestigioso. Por lo tanto, el pilar fundamental de todo ecosistema -como lo es el sistema educativo y el conocimiento científico tecnológico- en Bahía Blanca está dado, sin embargo, para que pueda generar un mayor impacto y beneficiar al proceso emprendedor se debe transformar su perfil. Desde la Secretaría de Innovación y Desarrollo Creativo opinan que la UNS debería cambiar su cultura, orientarse hacia el emprendedorismo y fomentar el vínculo con el sistema productivo. Virdis cree que es necesaria la creación dentro de la universidad de una gran cátedra de emprendedores transversal a todas las carreras, porque parte del cambio cultural y formación del capital social es conocer a otros. Que se dé un lugar donde se pueda conocer a otras personas, de diferentes ámbitos y disciplinas, donde se pueda trabajar y generar confianza, para que en un futuro puedan emprender juntos. Si no se genera esta transversalidad entre todos los departamentos, no se puede fomentar al ecosistema. A su vez, considera importante la formación de los profesores en el tema, que cada uno de ellos al dictar sus materias tengan incorporado el concepto de emprender para así poder trasladarlo de alguna manera hacia los alumnos.

De la misma forma que la MBB, tanto Polo Tecnológico como la UIBB afirman que el sistema científico tecnológico de la UNS durante años ha estado alejado del proceso emprendedor. Recalcan que siempre se ha premiado la excelencia académica, independientemente de la existencia de algún correlato entre la investigación y la solución a un problema real dentro de la sociedad. No hay un incentivos a que la academia forme investigadores en pos de soluciones a problemas reales, y si bien existen, son casos aislados los que ocurren.

Tanto la MBB, la UIBB, y el Polo Tecnológico, reconocen que desde la UNS se están haciendo todos los esfuerzos para cambiar de dirección, sin embargo al ser una institución tan grande, no es un cambio que se pueda realizar con rapidez debido a intereses políticos y cuestiones presupuestarias y de tiempo.

En segundo lugar y de manera opuesta se encuentra la Universidad Tecnológica Nacional con su sede de facultad regional en la ciudad, quien encara la educación desde un enfoque distinto al anterior. Según todos los entrevistados, es una formadora de profesionales orientados a la industria y prácticamente no tiene generación de investigación y conocimiento y, el poco que tiene, está fuertemente vinculado con el medio. A diferencia de la UNS, la mayoría de los profesores son personas que trabajan en el sector privado y pueden hacer llegar a los alumnos experiencias personales e incentivar el carácter emprendedor, en cambio, en la UNS la mayoría de los docentes se encuentran alejados del sector privado. Desde el interior de la UTN, la Lic. Bettina Fernández comenta que la facultad vive una realidad distinta al resto de las instituciones educativas tradicionales. Existe más interrelación entre la investigación y el sector privado de Bahía Blanca y la zona, teniendo la particularidad de derramar y poder trabajar con el medio. Específicamente, el objetivo que intenta cumplir la facultad es la generación de

profesionales con un alto grado de vinculación y transferencia, caracterizados no sólo por el conocimiento, sino también por las capacidades blandas que el medio requiere.

Habiendo observado las principales fortalezas y debilidades del sistema de educación superior en relación al ecosistema desde el punto de vista de los referentes institucionales externos, es importante hacer hincapié en el rol que vino cumpliendo y que se propone cumplir la UNS desde su perspectiva interna.

Según el subsecretario Marinángeli, el emprendedorismo en la universidad se ha empezado a estimular hace no más de 10 años gracias al cambio de paradigma que se venía gestionando en las universidades a nivel mundial. Sin embargo, esto provocó roces entre la primer y tradicional visión de la universidad, la generación de recursos humanos con excelente nivel académico, con esta nueva apuesta de poder volcar al medio a través del conocimiento y la investigación. A pesar de esto, hasta este momento no se han respondido las necesidades del medio, que además de necesitar recursos humanos capacitados, se requieren de capacidades blandas. Éstas son esenciales no sólo para generar nuevos emprendedores, sino también para cualquier persona que quiera trabajar dentro de una empresa, ya que estas características netas de cualquier emprendedor son muy útiles a la hora de trabajar en el medio. Según Marinángeli es justamente ahí, cuando se demandan de las capacidades blandas, donde la UNS falla. Se tienen muy buenos profesionales, pero a la hora de considerar las capacidades de autonomía, liderazgo, coherencia, responsabilidad personal y social, capacidad de reflexión, pro-actividad, motivación, empatía, gestión del tiempo, confianza, entre muchas otras, la universidad "quiebra".

El subsecretario, en su opinión personal y coincidiendo con las posibles políticas de fomento consideradas por el Lic. Virdis, cree indispensable trabajar en estas cuestiones y comenzar a trasladarlas hacia los alumnos de dos maneras distintas. En primer lugar con cursos específicos y en todos los departamentos, haciendo que el trabajo sea

interdisciplinario. Sin embargo, hay que rescatar que esto no deja de ser una elección voluntaria de cada uno de los alumnos, por lo que resulta necesaria otra forma de inserción dentro de las cátedras. Todos los docentes, en sus respectivos cursos, deben transmitir a los alumnos estas cuestiones, resultando fundamental para que se genere conciencia sobre la innovación, el emprendedorismo y la transmisión del conocimiento al medio. Actualmente, el problema radica en que la mayor parte de los docentes son profesores con dedicación exclusiva, que se mueven muy bien en el ambiente académico y que pueden hacer proyectos de investigación excelentes, pero no resultan ser buenos para transmitir el espíritu emprendedor, no solo porque no lo tengan incorporado sino porque nunca se los ha formado para este trabajo. Es por este motivo que resulta esencial comenzar a trabajar en la etapa de formación de los docentes.

Más allá de estos cambios que se proponen, desde la gestión central de la universidad, la creación de la Subsecretaría de Vinculación Tecnológica deja en evidencia el interés por el cambio de rumbo al que se compromete la UNS. Si bien es un cambio muy difícil, tanto por la estructura política y el tamaño de la universidad, se hicieron gestiones en pos de captar alumnos y hacer que sus ideas puedan progresar, crecer y trasladarse al medio. Entre ellas, se pueden mencionar las "Jornadas de Emprendedores Tecnológicos" también conocidas como JET, donde se estimula el emprendedorismo en los alumnos e involucra a los docentes, las 24hs de Innovación, entre otras. A su vez, el Departamento de Economía es el pionero en estos temas y apunta hacia estos objetivos, evidenciándose con la apertura de una nueva cátedra como el "Seminario de Innovación, Creatividad y Emprendedorismo", el GTec<sup>17</sup>, y otras actividades en conjunto con Ingeniería Eléctrica.

---

<sup>17</sup> Programa de Formación de Gerentes y Vinculadores Tecnológicos (GTec). Este programa depende del MinCyT y tiene por objetivo promover la formación de gerentes vinculadores tecnológicos que potencien capacidades de innovación y de desarrollo tecnológico tanto en las empresas como en las instituciones científico-tecnológicas, cámaras empresarias y de desarrollo local. Además, propician la creación de perfiles profesionales que posibiliten y creen nexos reales entre el sector académico y el sector productivo, actuando como detectores de demandas, facilitadores de oportunidades tecnológicas, promotores de

Ajeno a estas políticas internas dentro de la institución, de manera conjunta ala MBB se lanzará próximamente un espacio de co-working y capacitación llamado "Club de Emprendedores". En éste la UNS participará fuertemente y de diferentes maneras: la fundación de la universidad va a ser responsable de canalizar fondos hacia los emprendedores, la subsecretaria va participar como socio activo y se seleccionarán alumnos como "cuota parte del club" - bajo previa evaluación - que tengan ideas, intereses y proyectos, para que trabajen dentro de este nuevo ámbito propicio para los emprendedores. La idea es tratar de captar recursos, ya sean propios de la UNS o externos, para estimular y complementar los emprendimientos aunque sea en la etapa inicial, la cual resulta ser una fase clave. Luego, dependiendo del avance, se pretende ayudarlos a que consigan recursos externos más fuertes. La apuesta es estimular el emprendedorismo en todos los sentidos, hacer un trabajo sistematizado, para muchas más personas, interactuando entre todas las instituciones y utilizando todo el conjunto de recursos, es decir, crear un ecosistema emprendedor fuerte.

Otra de las ideas en la que se está trabajando es la creación de una "Incubadora de empresas", sin embargo, el problema que surge es la cantidad de carreras que tiene la universidad, tantas como incubadoras necesarias, lo que hace difícil su creación. Como se quieren abarcar todas las ramas posibles, se piensa una incubadora de modalidad distinta a las habituales. No se busca crear una estructura física, sino gestionar la incubación a través de lo que necesitan los emprendedores para poder desarrollarse. La idea sería que el proyecto en sí se incube en el lugar físico donde nació -contando con la colaboración de cada departamento- y desde la incubadora ayudarlo con todas las tareas de

---

procesos de innovación empresarial y traductores de soluciones para el sector socio-productivo. Pretende elevar la calificación y cantidad de recursos humanos ya dedicados a la gestión de conocimientos y a la apuesta en valor y transferencia de los mismos, tomando como base a las actividades de I+D+i, que desarrollan tanto en el mundo académico como en el empresarial, y por último, promover las capacidades tecnológicas y de innovación de las empresas de las distintas regiones del país y en los diferentes sectores del quehacer económico.

acompañamiento necesarias. Todo un proceso de asesoramiento y mentoría, que es lo que realmente le falta al ecosistema local, buscarle capacidades complementarias que necesiten o no tengan.

Avanzando en el análisis local, dada la presunta dispersión y muy poca conexión entre el ámbito de investigación científico tecnológico y el sector productivo, es que surge la necesidad de hacer hincapié en la opinión interna del CONICET Bahía, que resulta ser en la ciudad y la región el centro de investigación y promoción de conocimiento científico tecnológico más importante. Con este fin, se entrevistó al Dr. Raúl Dichiara director del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur (IIESS) unidad ejecutora de doble dependencia UNS-CONICET.

Durante la entrevista, el Dr. Dichiara mencionó distintas cuestiones que revelan las medidas de vinculación del centro de investigación con el medio. En primer lugar, se resalta la existencia de un Consejo Asesor dentro del CCT<sup>18</sup> el cual se integra por las diferentes fuerzas empresariales y representativas del ámbito local. El rol fundamental que cumple es el de generar los vínculos entre el sector productivo y el centro de investigación, sin embargo, se debe destacar que la actividad realizada hasta la actualidad es muy baja. En segundo lugar, se hace mención a que existe un nivel importante de transferencia hacia el sector productivo desde el CONICET a través de las Unidades de Vinculación Tecnológicas (UVT) por medio de las distintas fundaciones, como por ejemplo FUNS, FUNDASUR, FUNDACIÓN TECNOLÓGICA, y la Oficina de Vinculación Tecnológica (OVT), la cual es una extensión de la División de Vinculación Tecnológica CCT (DVT).

Ambas cuestiones revelan que el CONICET tiene importantes medidas de vinculación con el medio, las cuales se alinean con los objetivos de transferir conocimientos y a su vez, apoyar al medio y a las empresas a los fines de solventar su desarrollo. El Dr. Dichiara

---

<sup>18</sup> Centro Científico Tecnológico CONICET Bahía Blanca.

resalta que en este sentido, tanto la UVT como la OVT han hecho y hacen un trabajo importante de vinculación y transferencia desde los 12 institutos de investigación que agrupa el CONICET, los cuales se identifican como Unidades Ejecutoras (UE): CERZOS, IADO, ICIC, IIESS, IFISUR, IIIE, INBIOSUR, INGEOSUR, INIBIBB, INMABB, INQUISUR y PLAPIQUI ; y una Unidad de Administración Territorial (UAT). A su vez, se debe desconsiderar que cada uno de los institutos trabaja en un área específica con capacidad de vinculación diferente en relación al perfil de la actividad y la trayectoria, lo cual hace que algunos se encuentren más vinculados que otros.

En lineamiento a estas políticas de fomento de la transferencia, el centro de investigación ha creado una categoría de proyectos llamados PDTs (Proyectos de Desarrollo y Transferencia Tecnológica y Social) a través de los cuales se incentiva a que el trabajo del investigador no sea únicamente una publicación de alto nivel académico, sino que pueda ser transferido al medio a través de la resolución de problemas reales en la sociedad. El representante resalta que actualmente no son un número importante los investigadores que se dedican a este tipo de proyectos y esto depende, en primer lugar, del perfil y la impronta personal de cada investigador y, en segundo lugar, en la predisposición y la internalización de cada uno ante la importancia de la transferencia del conocimiento y la vinculación tecnológica.

A su vez, la política del Directorio del CONICET se encuentra más comprometida y se propone en un futuro inmediato cambiar de categoría a la DVT y convertirla en Gerencia de Vinculación Tecnológica.

Se observa que el CONICET revela distintos medios de vinculación y políticas de fomento, sin embargo se concluye que si bien todas estas políticas muestran un mayor compromiso con el medio y el ecosistema, todavía no se tiene un importante vínculo dado

que la investigación y la premiación se encuentra dirigida principalmente hacia la publicación y el reconocimiento académico.

Como conclusión, se puede afirmar que el sistema científico tecnológico y de educación superior en Bahía Blanca es un pilar fundamental del ecosistema emprendedor local. La UTN, evidencia mayor aporte al ecosistema a través de la transferencia y vinculación con el medio, la UNS por su parte, dado el perfil fuertemente académico tiene dificultades para transferir el conocimiento hacia el sector productivo generando una fuerte debilidad en la dinámica emprendedora. Lo mismo respecta al CONICET, el cual es reconocido por su excelente nivel de investigación científico tecnológica, pero con bajos niveles de transferencia y vinculación al medio, y un limitado impacto para potenciar al ecosistema emprendedor local.

A pesar de la falta de conexión y transferencia se pueden esperar grandes cambios en un mediano plazo, dada la concientización en la importancia que tiene el emprendedorismo, la innovación y la transferencia del conocimiento como la toma de acción por parte de las distintas instituciones educativas y el CONICET.

#### *2.4.4. Oportunidades de Negocios a nivel local, nacional y global.*

Según la teoría, las empresas y el mercado son los que dan forma a la estructura productiva constituyendo el ámbito en el que se completa el proceso de desarrollo de capacidades y en el cual se adquieren redes de contacto valiosas para el emprendimiento. Si bien esto es válido, el mundo empresarial en Bahía Blanca no tiene como foco el generar aptitudes y capacidades en quienes estén insertos. Según la visión desde el Polo Tecnológico, quien cuenta con una cartera diversificada de empresas socias, éstas no permiten la adquisición de competencias y capacidades emprendedoras. No generan nuevas ideas ni tampoco innovaciones. Muchas veces, las empresas más importantes

muestran interés en realizar talleres o actividades para promover la innovación y el emprendedorismo, pero por cuestiones de tiempos y costos terminan quedando relegados y no se llevan a cabo. Una excepción a esto son, por ejemplo, las empresas del polo petroquímico e industrial, que invierten en la capacitación de sus trabajadores tanto humana como técnicamente, porque entienden que están invirtiendo a futuro y es considerado como un beneficio propio. Desde la UIBB, sostienen que el emprendedorismo dentro de las empresas es tan importante como por fuera de ellas. En base a esto, Luján comenta que solo pocas compañías, como por ejemplo "Globant", no solo invierten en sus empleados, sino que dan lugar a que ellos mismos generen ideas dentro del trabajo a través de tiempo y un ámbito laboral más flexible, lo que les permite trabajar y desarrollar su propia idea o proyecto. Casos famosos de este tipo de empresas son Google, Facebook, Twitter, etc.

Desde otra perspectiva, se puede hablar de las limitaciones que impone el mercado local a los emprendedores, sobre todo si se hace hincapié en aquellos emprendedores que no buscan escalabilidad. Según esto, desde la MBB mencionan que la dinámica que maneja Bahía Blanca se ve muy arraigada a la cultura y las condiciones sociales, lo cual es una alta barrera de atravesar por más que una idea o un proyecto sean buenos. Los emprendimientos que puedan llegar a tener éxito generalmente resultan muy particulares y requieren un fuerte conocimiento del funcionamiento de la ciudad. Estas particularidades de Bahía Blanca en general se asocian a las costumbres propias de la ciudad, el trabajo con horario cortado, la dinámica de la vida que tienen los habitantes y sus cotidianidades, el entender que funciona como un "pueblo grande" y con una mentalidad que no está asociada a las nuevas tecnologías.

A su vez, Martín Goslino menciona que los empresarios actuales se caracterizan, muchas veces, por estar negados a la asociación. Resultan ser muy "celosos" y tienen un

alto nivel de desconfianza, ven a aquel que se quiere asociar al emprendimiento como alguien que compite y no como un agente de crecimiento.

Por otro lado, si se piensa en emprendedores de alto impacto, la mayor limitación es que el mercado resulta chico y acotado, ya que ni siquiera se puede considerar el tamaño de la localidad suficiente para validar hipótesis acerca de emprendimientos escalables. Según comenta Javier Luján, desde su postura como emprendedor, hacer prototipos y validar desde la ciudad, cuando se piensa en un mercado más amplio, es frustrante. Es una gran barrera que tiene la ciudad para generar proyectos de escala global. De la misma forma, Bettina Fernández cuenta que desde la UTN cuando se trabaja en un emprendimiento, se trata de no apuntar hacia el mercado local, sino hacia el mercado regional, siendo modelos de negocio escalables y del alto impacto.

#### *2.4.5. Capital Social.*

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo el capital social, es decir el conjunto de relaciones y vínculos entre las distintas empresas, instituciones y organizaciones, cumplen un rol fundamental en el proceso emprendedor. Son importantes en todos los niveles del proceso, dada la necesidad de un espacio de interacción e intercambio, ya sea para la identificación y validación de la idea del negocio, para acceder a recursos financieros y no financieros y finalmente para la solución de problemas y la discusión de aspectos relevantes del negocio una vez puesto en marcha.

De manera previa a esta sección, se analizó la estructura institucional de la ciudad para poder determinar cuáles eran los principales participantes del ecosistema. Como resultado se encontró un conjunto de empresas, instituciones y organizaciones, quienes conforman el capital social local y que ya fueron mencionadas en la Tabla 2 y descriptas con anterioridad.

El objetivo de este apartado es observar cuál es la visión de cada una de ellas para consigo mismas en relación a las funciones que desempeñan tales como mentoría, apoyo, seguimiento y financiamiento, y cuáles son las demás instituciones o actores claves que creen que juegan un rol importante dentro del ecosistema.

En la UIBB recalcan que el problema sustancial del ecosistema local radica en la gran dispersión existente entre las disímiles instituciones en la ciudad de Bahía Blanca. Tanto la UIBB, la UTN, la UNS como también la MBB tienen una visión propia del emprendedorismo, sin embargo, ninguna es capaz de resolver los problemas ni atender las necesidades del medio. El trabajo de mentoría y asesoramiento se realiza de manera individual y no hay seguimiento por parte de ninguna entidad. Pocos son los que acompañan y en estos casos, dependen de la buena voluntad de aquel quien asesoró, no es sistémico ni está institucionalizado. No existe sinergia entre los distintos actores, debería ser un trabajo cooperativo y no competitivo, sin embargo, hay muchos celos institucionales haciendo que el compromiso no sea mancomunado y que esté totalmente fragmentado.

Desde el Polo Tecnológico reconocen que no se hacen actividades de mentoría ni asesoramiento. Con aquellos emprendedores que se acercan a la institución, se establece un primer contacto inicial con profesionales, o en caso de búsqueda de financiamiento, con líneas de créditos.

Desde la UTN marcan la presencia de múltiples jugadores, en un ranking local se destacan la Secretaría de Innovación y Desarrollo Creativo MBB, la UTN y su accionar bajo la página web: IMPULSO, y en tercer lugar la Subsecretaría de Vinculación perteneciente a la UNS, aunque también reconocen a otros participantes. Según Bettina Fernández, las actividades que se realizan están acorde a la capacitación, la mentoría y el acompañamiento en cierta forma. Si bien no es algo que esté sistemáticamente estructurado, se basan en un acompañamiento integral y una relación de amistad y

confianza. Las cuestiones afines al financiamiento, no son posibles por la falta de fondos, pero se actúa como radar para encontrar las inversiones correspondientes. En relación a este último aspecto, Fernández recalca que existen fondos de capital -FONCyT, FONTAR, Capital Semilla, Capital de riesgo-. En general, el acceso al financiamiento no constituye un impedimento para los emprendedores, sino que lo que desincentiva a los emprendedores es el no tener un ecosistema determinado, ya que resulta más necesario el acompañamiento que un gran subsidio en la etapa semilla.

Mariela Scudelati confirma la visión de la UTN y considera que los recursos financieros son un tema importante a la hora de emprender, pero no son la principal causa por la cual no hay emprendedores tecnológicos en la ciudad, si no que es una debilidad más entre tantas. Según la gerente, la causa de que no haya un ecosistema fuerte o que no haya emprendimientos e ideas es por una cuestión de educación y cultura.

Por otro lado se encuentra la UNS. Según Marinángeli, no es común el apoyo y seguimiento de proyectos semilla y tampoco es a lo que apuntan. Se prefiere que los agentes externos sean los encargados de llevar a cabo dichas actividades, ya que son profesionales vinculados con el medio y con conocimiento previo en la realización de asesoramiento, mentoría y seguimiento de emprendimientos. De otra manera, propone colaborar con el ecosistema a través de cursos específicos de emprendedorismo en todos los departamentos y un cambio guiado desde los docentes, esperándose que en sus respectivos cursos transmitan a los alumnos conciencia sobre la innovación, el emprendedorismo y la transmisión del conocimiento al medio. A su vez, pretende forjar los vínculos con otras entidades, como son la UTN, el CONICET y fundamentalmente con la MBB ante la puesta en marcha del "Club de Emprendedores".

La Secretaría de Innovación y Desarrollo Creativo de la Municipalidad de Bahía Blanca plantea, ante la falta de asesoramiento y mentorías a través de incubadoras, financiación e

inversionistas de riesgo, entre otros, suplir todos los faltantes del ecosistema. Al igual que otras entidades, remarcan que el financiamiento no es el principal limitante de los emprendedores, en la ciudad hay recursos económicos por lo que no es la restricción primordial de la innovación. Actualmente en Bahía Blanca se vuelcan los capitales en edificios, en el campo, en proyectos de mayor seguridad, por lo que resulta condición necesaria para que los inversionistas se conviertan en inversionistas de riesgo, la generación de un flujo de proyectos continuo y una masa de emprendedores. Según Martín Viridis, primero se deben crear buenos proyectos y después buscar el financiamiento, no al revés.

En conclusión, se observa de forma clara a un ecosistema desarticulado, sin interrelaciones entre los distintos agentes. No existen acciones claras de asesoramiento ni planes de seguimiento para los distintos proyectos y emprendimientos. Las instituciones actúan de manera dispersa, generando un ecosistema emprendedor débil, inseguro y que no es capaz de brindar las condiciones necesarias para que los individuos se vean incentivados a emprender. A pesar de esta situación, los distintos miembros del ecosistema entienden en que la clave del cambio está en articularse entre todas las entidades y no en que cada actor actúe individualmente. Teniendo en cuenta esto último, se espera para el mediano plazo, que a través del reconocimiento del problema y el accionar conjunto de las instituciones, se puedan resolver estas falencias y promover las interrelaciones entre las entidades para generar un ecosistema local fuerte en pos de la innovación, la creatividad y el emprendedorismo.

#### *2.4.6. Políticas Públicas y Regulaciones.*

Desde todas las instituciones y entidades entrevistadas, se ha llegado a la conclusión de que Argentina se caracteriza por tener un gran nivel de inestabilidad económica, lo cual

exige que la sociedad se vea obligada a procesos de cambio y adaptación constantes. Esta inestabilidad es responsable tanto de que no se tenga un ecosistema emprendedor a nivel nacional fuerte como también de la emigración de muchos de los emprendimientos, dado que se requiere de una gran cantidad de tiempo e inversión inicial, con costos mensuales altos, muchos problemas a la hora de tener empleados, entre otras consideraciones que incentivan a aquellos con ganas de emprender a que lo hagan en países limítrofes, quienes gozan de mayor estabilidad permitiendo crear empresas sin demasiadas dificultades, con un régimen impositivo más sencillo, con menores riesgos y mayor seguridad.

Esto se debe, como se ha mencionado a lo largo del desarrollo del trabajo, a que las políticas y regulaciones pasadas no han estado enfocadas ni comprometidas fuertemente con el emprendedorismo, la creatividad y la innovación. Si bien hubo distintos planes, no ha habido políticas de Estado claras, más bien fueron estrategias aisladas y cambiantes sin generar un impacto considerable. Sin embargo, el nuevo gobierno, iniciado en diciembre del 2015, apuesta por este cambio de rumbo dado que se ve al emprendedorismo como motor para la generación de empleo y la reactivación económica. Esta visión se acompaña de medidas a nivel municipal principalmente para su consecución.

Según mencionan desde la MBB, el gobierno está trabajando en 3 ejes importantes:

- Marco Legal e Impositivo (Ley de Emprendedores ASEA, incentivos y actas societarias, etc.).
- Marco Financiero (mecanismos más federalizados, posible apertura de sucursal del Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología, agilización de trámites).
- Marco de Formación (Políticas Universitarias, Programa del Club de Emprendedores a nivel nacional, Argentina Emprende: academia de formación para emprendedores).

Actualmente, es destacable que tanto a nivel nacional, provincial y municipal, las políticas están alineadas y se plantean programas que van desde la capacitación, el acompañamiento y el financiamiento, con posibilidad de generar proyecciones a largo plazo.

En conclusión, desde todas las entidades, sostienen que si bien hoy el ecosistema emprendedor es muy débil, si se realizan bien las políticas planteadas y de forma alineada, se pueden esperar grandes cambios a mediano plazo. Las expectativas son sumamente buenas y constan por todas las propuestas que se están desarrollando en la ciudad y se desarrollarán próximamente.

## Reflexiones finales

A partir del estudio de caso, se ha podido establecer que el ecosistema emprendedor en Bahía Blanca cuenta con una estructura compuesta por un conjunto de instituciones públicas y privadas y una red empresarial diversificada. Mediante información primaria y secundaria, se ha podido identificar a aquellas que, con mayor protagonismo y peso, forman los pilares del ecosistema. Entre ellas, se encuentran la Secretaría de Innovación y Desarrollo Tecnológico en dependencias de la Municipalidad de Bahía Blanca, la Unión Industrial de Bahía Blanca, el Polo Tecnológico local, las universidades UNS y UTN y por último, el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). El análisis permite destacar que los miembros representantes de cada una de estas instituciones, en su generalidad, trabajan y se vinculan también con las demás entidades, permitiendo abordar el estudio con perspectivas amplias en relación a la dinámica y el funcionamiento del ecosistema emprendedor local.

Las entrevistas arrojaron resultados interesantes. En relación al capital humano emprendedor, se puede concluir que la ciudad posee una gran disponibilidad de recurso humano emprendedor, sin embargo, en su mayoría son emprendedores tradicionales lo que refleja un bajo nivel de emprendedores de base tecnológica o de alto impacto. De todas maneras, la ciudad posee gran cantidad de capital humano calificado, dejando en evidencia una ventaja con relación a otras ciudades intermedias. Bahía Blanca tiene un alto potencial de desarrollo gracias a esta masa latente de posibles emprendedores, sin embargo, se tienen que generar políticas de incentivo y desarrollo para que pueda ser explotado, en un futuro, dentro del ecosistema. A su vez, es necesario hacer mención que la aplicación de distintas políticas hasta este momento ha hecho que el emprendedorismo tome importancia, ampliando considerablemente la masa de individuos emprendedores en la ciudad. Este es un movimiento que se caracteriza por una tendencia ascendente y a tasa creciente.

Uno de los principales factores influyentes es la cultura y las condiciones sociales en las que se desenvuelven estos individuos. Según los resultados obtenidos mediante las entrevistas, se puede concluir que los emprendedores locales poseen características emprendedoras por naturaleza y tienden a la creación de empresas, sin embargo, a la hora de considerar emprendimientos escalables o startups la sociedad se muestra adversa por cuestiones relacionadas a la falta de estabilidad, la posición ante el riesgo, la falta de aceptación al fracaso y el no entendimiento de que éste es parte de un proceso de aprendizaje. Es una sociedad arraigada a costumbres de trabajo más tradicionales, alejada de la innovación y las nuevas tecnologías, presentándose escasos individuos con perfil tecnológico. De todas maneras, resulta importante destacar que hace pocos años la sociedad ha comenzado a identificar al desarrollo de la mano del avance tecnológico, generándose un cambio cultural y social a favor del emprendedorismo y la innovación.

Otro elemento que resulta fundamental para la generación del capital humano es el sistema educativo. Se puede concluir que cumple un rol clave no solo en la formación de los recursos humanos, sino también en la vinculación y transferencia del conocimiento al medio. El sistema científico-tecnológico y de educación superior en la ciudad cuenta con dos centros de altos estudios reconocidos a nivel nacional, como lo son la Universidad Nacional del Sur (UNS) y la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) y con el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).

El primero, dado su extremado perfil académico, no logra transferir el conocimiento hacia el sector productivo generando una fuerte debilidad en la dinámica emprendedora. Es una institución formadora de excelente capital humano calificado, sin embargo, resulta indispensable para el ecosistema emprendedor una mayor orientación al emprendedorismo y a las capacidades blandas que el medio requiere. A diferencia de ésta, la UTN cumple un rol más activo dentro del ecosistema y otorga mayor consistencia, dado que asume una

mayor transferencia y vinculación al medio. En tercer lugar, se observó que el CONICET si bien resulta ser reconocido por su excelente nivel de investigación científico tecnológica, no logra generar la suficiente transferencia de conocimiento necesaria para fortalecer e impulsar el desarrollo del ecosistema emprendedor local, a pesar de que se han implementado recursos como los PDTs para mejorar la relación con las demandas de la comunidad. No se observa un correlato entre la investigación y solución de problemas reales, impidiendo la vinculación con el sector productivo. De todas maneras, se puede destacar el interés por parte de las distintas instituciones en generar cambios y solventar estas falencias.

De manera concluyente, se puede afirmar que hasta el momento, el capital humano emprendedor en la ciudad se encuentra arraigado a una cultura tradicional y con gran dificultad en la vinculación con el medio. Sin embargo, resulta importante la gran potencia emprendedora existente en Bahía Blanca, con una cultura en pos del cambio y con empuje hacia el emprendedorismo, acompañada del incipiente cambio de rumbo tanto de los centros de educación superior como del CONICET.

En cuanto a las oportunidades de negocios y las condiciones del mercado. Haciendo hincapié en la creación de startups, se ha observado que el mercado de Bahía Blanca resulta acotado para aquellos emprendimientos que buscan escalabilidad, dado que ni siquiera posibilita la validación de hipótesis ni la realización de prototipos para este tipo de emprendimientos. A su vez, una de las limitaciones más importantes a considerar es que el mercado local está fuertemente arraigado a la cultura social y costumbres más tradicionales, generando grandes barreras de entrada ya sea tanto para emprendedores tradicionales o de alto impacto. De todas maneras se pudo concluir, a través de las distintas entrevistas, que las condiciones del mercado local no parecen ser relevantes a la hora de emprender, ya que se busca -en su mayoría- dentro del ecosistema emprendedor la creación

de proyectos de base tecnológica o startups, siendo modelos de negocio escalables y de alto impacto con magnitud del efecto.

El capital social local, conforma la estructura en la que se desenvuelve el propio ecosistema emprendedor, resultando así de gran relevancia para el análisis. El análisis ha dejado ver a un ecosistema desarticulado y sin interrelaciones entre los distintos agentes, caracterizándolo como un ambiente débil e incierto para los emprendedores. No se han observado actividades claras y concisas de asesoramiento y mentoría, como tampoco de seguimiento y financiamiento alguno en los emprendimientos existentes. Entre las diferentes organizaciones, se puede concluir que las más comprometidas con éste desempeño han sido, recientemente, la Secretaría de Innovación y Desarrollo Creativo en dependencia de la MBB y la UTN a través del área de emprendedorismo y la página web "IMPULSO".

A su vez, se puede afirmar que los recursos financieros son un tema importante a la hora de emprender, pero no son la principal causa por la cual no hay un ecosistema emprendedor fuerte en la ciudad. La interacción del capital social resulta ser crucial a la hora de dinamizar el funcionamiento del ecosistema, por lo que es de suma importancia la generación de vínculos y el trabajo sinérgico entre todos los elementos del sistema. Se encuentra evidencia de que los participantes entienden que el dinamismo radica en el trabajo mancomunado y complementario y se espera que, en el mediano plazo, se logre promover las interrelaciones entre las entidades para generar un ecosistema local fuerte en pos de la innovación, la creatividad y el emprendedorismo.

Como cuarto y último factor, las políticas y regulaciones públicas juegan un rol importante dentro del ecosistema emprendedor dado que lo modelan en torno a las condiciones locales y lo ayudan a crecer. Las políticas y regulaciones pasadas no han estado enfocadas ni comprometidas fuertemente con el emprendedorismo, se definieron

planes poco claros y estrategias aisladas sin generar un impacto considerable. En base a esto, es necesario destacar que resulta indispensable el trabajo mancomunado, no sólo entre los participantes del ecosistema, sino también por parte del gobierno nacional para el fomento y desarrollo del ecosistema emprendedor local. De todas maneras, el nuevo paradigma económico nacional y las políticas alineadas a futuro parecen alentadoras y se podrían esperar grandes cambios y una realidad en la ciudad completamente distinta en un corto a mediano plazo.

Puede concluirse que las expectativas para el ecosistema emprendedor de Bahía Blanca son favorables. Se espera para el mediano plazo que el ecosistema local se encuentre en una situación distinta a la actual, con mayor vinculación entre el sector científico tecnológico y el medio, con relaciones y vínculos entre las distintas entidades, lo que daría solidez y consistencia al ecosistema e incentivaría al emprendedorismo y la innovación y, consecuentemente, al crecimiento y desarrollo local y regional.

## Bibliografía

- Alderete, M.V. (2011): "Networks versus ICT Use: the case of SME from Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentine." *Journal of Information Systems and Technology Management*, 8(2), 291-314.
- Alderete, M.V. (2014): "ICT incidence on the entrepreneurial activity at country level." *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 21 (2), 183-201
- Alderete, M.V. y Diez, J.I. (2014): "Innovación para la competitividad territorial: Un análisis de las pymes industriales de Bahía Blanca". *Revista Líder* 25, 35-69
- Alderete, M.V. (2015): "Does digital proximity between countries impact entrepreneurship?." *Info The Journal of policy, regulation and strategy for telecommunications, information and media* 17 (5), 46-65
- Amorosi, F. (2013): "Start up, Argentina: Desafíos del ecosistema emprendedor de nuestro país." Tesis de Grado. UNS, Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina.
- Borghi, M.E. (2015): "Emprendedurismo y desarrollo económico, un modelo. 10° Congreso de Economía, Desarrollo económico con equidad social." Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Carayannis, E., Popescu, D., Sipp, C. and Stewart, M. (2006): "Technological learning for entrepreneurial development (TL4ED) in the knowledge economy (KE): Case studies and lessons learned." *Technovation* 26,419-44
- Fernández, B. (2015): "Propuesta de una plataforma web interactiva como herramienta de fomento a la creación de empresas, innovación y transferencia de tecnología." UNS, Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina.
- Diez, J.I. (2008): "Desarrollo económico en Bahía Blanca: un análisis desde el enfoque de sistemas productivos locales." *Revista Universitaria de Geografía*, UNS, Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina.

- Diez, J.I. (2010): "Un análisis sobre las posibilidades de desarrollo endógeno en Bahía Blanca: empresas, organizaciones y políticas Públicas". Dpto. de Geografía, UNS, Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina.
- Feld, B. (2012): "Startup Communities, Building an entrepreneurial ecosystem in your city", ed. Wiley.
- FOMIN. (2008): "Guía de Aprendizaje sobre Emprendimientos Dinámicos". Banco Interamericano de Desarrollo.
- Formichella, M.M. (2004): "El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local." Chacra Experimental Integrada Barrow, Tres Arroyos
- Kantis, H. y Federico, J. (2007): "Los determinantes del surgimiento de nuevas empresas altamente dinámicas. Una comparación internacional.". Instituto de Industria y Universidad Nacional General Sarmiento.
- Kantis, H. y Federico, J. (2009): "Nuevos polos de empresas intensivas en conocimiento en Argentina: elementos conceptuales y análisis de casos seleccionados". Editorial de la Universidad Nacional General Sarmiento.
- Kantis, H., Federico, J. y Menéndez, C. (2012): " Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina. Tendencias y desafíos." PRODEM
- Kantis, H., Federico, J. e Ibarra García, S. (2015): "Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico, América Latina en el nuevo escenario global." PRODEM
- Moore, J.F., Palfrey, J. and Gasser, U. (2001): "ICT and Entrepreneurship: Digital Business Ecosystems and the Law. TheBerkman Center for Internet &Society" Harvard Law School.

- PRODEM (2016): "Conversando con emprendedores: Andy Freire, funcionario: la actualidad de un diálogo con Hugo Kantis." Newsletter Dinámica Emprendedora No 52, Prodem.
- Rodríguez, R.A. (2009): "Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial."
- Schroeder, R. y Formiga, N. (2011): "Principales rasgos de Bahía Blanca como ciudad intermedia. Una aproximación desde la perspectiva económica.", volumen 10, Nro.1. Buenos Aires. Argentina.
- Schumpeter, J.A. (1934/2000) 'Entrepreneurship as innovation', in R. Swedberg (Ed.): Entrepreneurship: The Social Science View, pp.51–75, Oxford University Press. Oxford.
- Spilling, O. R. (1996): The Entrepreneurial System: On Entrepreneurship in the Context of a Mega-event. *Journal of Business Research*, 36: 91-103.
- Subsecretaria de Desarrollo Económico. (2012): "Libro Blanco del Desarrollo Emprendedor Porteño." Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Torres González, S.(2015): "Start Up ¿Nueva realidad empresarial?", Universidad de Valladolid
- Vicens, L. y Grullon, S. (2011): "Innovación y emprendimiento: Un modelo basado en el desarrollo del emprendedor". Banco Interamericano de Desarrollo.
- Zalamea Piedra, S. y Peña González, S. (2015): "Articulación de los actores del ecosistema emprendedor como herramienta efectiva para la transición de un proyecto emprendedor a un proyecto comercialmente viable". Centro de Desarrollo de Emprendedores de la Facultad de Ciencias Químicas, Universidad de Cuenca.