



**Investigación sobre Resultados y Propuestas de Política para Programa de Fomento a la Creación de Nuevas Empresas “Buenos Aires Emprende”**

**Autores: Patricio Narodowski, Eduardo T. Amadeo, Horacio D. Pozzo**

**Fecha: 15 de Octubre de 2008**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>I. Consideraciones generales sobre el trabajo</b>	<b>4</b>
<b>Objetivos</b>	<b>4</b>
<b>Consideraciones Iniciales</b>	<b>4</b>
<b>Abordaje para la investigación</b>	<b>5</b>
<b>Búsqueda de proyectos</b>	<b>8</b>
<b>Condiciones del crédito</b>	<b>9</b>
<b>Formulación</b>	<b>9</b>
<b>Evaluación</b>	<b>10</b>
<b>Seguimiento</b>	<b>16</b>
<b>Resultados Económicos</b>	<b>17</b>
<b>Pago de los emprendimientos financiados</b>	<b>24</b>
<b>Nuevas necesidades de los emprendedores</b>	<b>26</b>
<b>II. El punto de vista de las instituciones patrocinantes</b>	<b>30</b>
<b>Las entidades, por ellas mismas</b>	<b>30</b>
<b>El BAE según las entidades</b>	<b>31</b>
<b>Los emprendedores por las entidades</b>	<b>32</b>
<b>Instituciones y proyectos</b>	<b>34</b>
<b>III. El problema de los factores determinantes de la aprobación de los proyectos y de la performance positiva de los mismos</b>	<b>35</b>
<b>IV. Conclusiones</b>	<b>41</b>
<b>V. Recomendaciones de Política</b>	<b>45</b>
<b>VI. Anexo 1: Empresas Entrevistadas</b>	<b>51</b>
<b>VII. Anexo 2: Entidades Entrevistadas</b>	<b>57</b>

## **I. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL TRABAJO**

### **OBJETIVOS**

El presente trabajo tuvo como objetivo llevar a cabo una investigación sobre los resultados del Programa Buenos Emprende, desarrollado durante el 2do semestre de 2005 y los primeros seis meses de 2006. En este marco se analizaron las acciones de financiamiento, tutorío y apoyo al desarrollo institucional para emprendedores e instituciones de apoyo a la creación de empresas.

La investigación abarcó el estudio de los resultados de los negocios y actividades de una porción significativa de los emprendedores e instituciones participantes del programa.

También se realizó un análisis de las lecciones aprendidas a fin de desarrollar alternativas de política que puedan ser aplicadas en nuevas versiones del programa en el corto y mediano plazo y una reflexión final sobre el tema.

### **CONSIDERACIONES INICIALES**

El crecimiento de la economía argentina en los últimos tres años y la consolidación del concepto del emprendedorismo como una actividad deseable para el desarrollo económico, han resultado favorables para el desarrollo de las entidades y empresas participantes del programa.

El Programa Buenos Aires Emprende fue concebido como una iniciativa que implicaba el acompañamiento por parte del Estado para las etapas de ejecución, no en cuanto a lo operativo sino como monitor de las actividades comprometidas y un articulador de necesidades con el fin de lograr socializar las buenas prácticas y experiencias y aprovechar recursos entre los participantes. Con la interrupción de dicho proceso por circunstancias políticas, tanto las instituciones como las empresas debieron continuar con sus actividades individualmente sin poder contar con un aliado gubernamental, tal como estaba planeado.

## **ABORDAJE PARA LA INVESTIGACIÓN**

La base de la investigación han sido las entrevistas a emprendedores y a entidades participantes del Programa. En este segundo caso, las mismas se enfocaron en los siguientes aspectos:

1. Situación Institucional actual;
2. Desarrollo de las actividades dedicadas al emprendedorismo en los últimos 3 años;
3. Resultados de las actividades realizadas en el marco del Programa Buenos Aires Emprende;
4. Actividades planificadas para el futuro;
5. Evaluación de la situación de las empresas participantes en los últimos 3 años;
6. Expectativas sobre el rol del Estado.

Por su parte, las entrevistas a los emprendedores estuvieron enfocadas cuestiones tales como:

1. Su existencia actual como empresas;
2. Su actividad (servicios y productos provistos actualmente);
3. Localización y datos de contacto actualizados;
4. Tamaño actual (cantidad de empleados, oficinas);
5. Tamaño en términos de facturación y volumen de negocios;
6. Exportaciones;
7. Expectativas del negocio;
8. Factores Clave de éxito y de fracaso;
9. Opinión sobre la tutoría y asistencia brindada por las instituciones;
10. Participación actual en actividades de apoyo al emprendedorismo;
11. Necesidades de crecimiento.

Adicionalmente, se realizaron consultas a funcionarios y evaluadores que participaron del programa en su concepción e implementación, con el fin de conocer las motivaciones de política y recoger información de primera mano sobre impresiones personales de los participantes. Estas opiniones han sido fundamentales para el análisis del presente trabajo.

Se concertaron entrevistas con 11 instituciones seleccionadas de la primera etapa<sup>1</sup>, denominada “BA EMPRENDE 1”.

Asimismo, se acordaron reuniones con los 41 emprendedores que recibieron financiamiento a través del Programa y con otros 30 -elegidos al azar- que participaron de “BA Emprende 1” pero que no fueron financiados.

En ambos casos, las entrevistas fueron abiertas, de alrededor de dos horas de duración conducidas por consultores FUNDES. Las entrevistas se realizaron durante los meses de agosto y septiembre de 2008.

La tasa de éxito para las entrevistas realizadas con las empresas fue superior al 85% mientras que con las entidades fue del 90%.

Una vez finalizadas las entrevistas se compiló y tabuló la información. Se analizaron y filtraron resultados y se redactó un informe preliminar. Luego de diversos encuentros con el equipo de la Subsecretaría y de las devoluciones realizadas por FUNDES a las entidades y a los emprendedores, se elaboró el informe final.

La coordinación del trabajo estuvo a cargo de Eduardo Amadeo, Gerente de Asuntos Públicos de FUNDES Argentina.

---

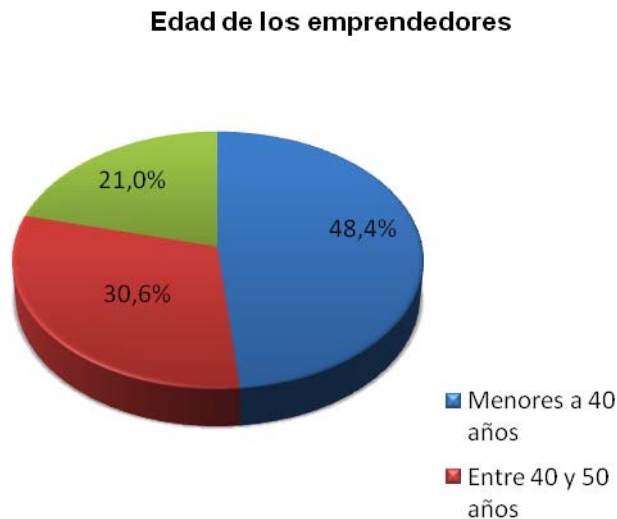
<sup>1</sup> Se excluye BAITEC porque si bien participó, lo hizo como entidad dependiente del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

## Perfil de los entrevistados

En el análisis del perfil de los emprendedores entrevistados se consideraron la edad y el nivel educativo.

En cuanto a la edad, el 48,4% de los emprendedores tiene menos de 40 años de edad, el 30,6% entre 40 y 50 y el resto, más de 50 (Gráfico 1). Se trata de un universo entre joven y maduro que no responde al paradigma de finales de los '90 de los jóvenes emprendedores recién egresados de la universidad. Por el contrario, en su gran mayoría son emprendedores que tenían experiencia previa en los negocios en los cuales se estaban iniciando y que buscaban trabajar de manera independiente.

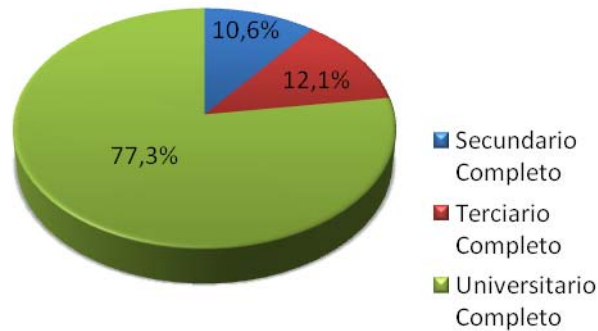
**Gráfico 1**



Con respecto al nivel educativo, un 77,3 % de los emprendedores tiene formación universitaria; un 10,6%, secundaria y el porcentaje restante, terciaria. Esta característica de los participantes puede explicarse tanto porque el Programa apuntaba a proyectos innovadores como por el perfil de las instituciones participantes, varias de las cuales pertenecen al universo académico.

**Gráfico 2**

**Nivel de formación de los emprendedores**



### **BÚSQUEDA DE PROYECTOS**

De las entrevistas realizadas surgió que el 48,5% de los emprendedores tomó conocimiento del programa por su vinculación a una entidad patrocinante. El 37,9% de los emprendimientos participantes pudo haberse acercado producto del proceso de sensibilización que haya implicado un esfuerzo adicional por parte de las entidades. El porcentaje restante (13,6%), se enteró por circunstancias casuales.

De lo anterior se desprende que las instituciones son un excelente mecanismo de captación de proyectos. De todos modos, es aconsejable profundizar el proceso de sensibilización con algunas de las instituciones para ampliar el universo de empresas que puedan conocer el programa, independientemente de las que luego accedan al beneficio. Para ello, las entidades deberían establecer metas de sensibilización y difusión de sus propias capacidades e historial de trabajo.

No obstante, sería deseable que el Estado genere incentivos para que las instituciones tengan proyectos “en stock” ya evaluados y sensibilizados al momento de los llamados a concurso. Promover el trabajo continuo y sostenido de las entidades permitiría no sólo

ampliar la base de proyectos que se presenten al programa sino también incrementar el universo de empresas.

### **CONDICIONES DEL CRÉDITO**

Con respecto a las condiciones generales del crédito, se observa que el nivel de satisfacción de los entrevistados financiados fue alto. En este grupo, el 72,7% se mostró altamente satisfecho, mientras que el resto medianamente satisfecho.

Sin embargo, alrededor del 35% de los entrevistados señalaron como aspecto negativo la modificación de las condiciones para recibir los beneficios del programa y el hecho no haber sido previamente informados acerca del modo de funcionamiento del sistema de auditoría. Esto podría deberse a que, en muchos casos, las entidades no fueron suficientemente claras para comunicar las cuestiones normativas del programa, en parte porque al tratarse de su primera experiencia no estaban acostumbradas a los tiempos y requerimientos del Estado. No obstante, el Estado debe asumir su responsabilidad en la existencia de estas complicaciones.

### **FORMULACIÓN**

En cuanto al grado de satisfacción de los emprendedores con relación a la colaboración de las entidades en la formulación del proyecto, el 76,4% de los entrevistados manifestó estar satisfecho, mientras que el 23,6% restante tuvo sus dudas sobre la utilidad de éstas en el proceso.

Ahora bien, si se diferencia a los proyectos financiados de los no financiados, encontramos que en el caso de los primeros la opinión positiva se elevó al 80,6% mientras en el segundo grupo el porcentaje bajó al 70,8%.

Con respecto al grado de dificultad para completar los formularios, casi el 80% de los entrevistados manifestaron dificultades medias a elevadas, mientras que el resto no encontró mayores dificultades. Estos últimos adujeron que fueron debidamente asistidos

por la institución patrocinante (o por un tercero vinculado) en esta tarea. De esto se desprende que el sector público debería trabajar en la simplificación de los formularios.

Siguiendo con el análisis de esta cuestión, se pueden diferenciar entre los emprendimientos no financiados y los financiados. Los primeros han tenido un mayor nivel de dificultad a la hora de completar los formularios, lo que probablemente incidió a la hora de presentar el plan de negocios y hacerlo atractivo para el evaluador.

En cuanto a los emprendimientos financiados, si bien encontraron dificultades éstas fueron menores que en el grupo anterior<sup>2</sup>.

Un aspecto adicional que resulta interesante mencionar es que casi el 65% de los emprendedores financiados plantearon que hubo factores no contemplados en el plan de negocios que resultaron de significatividad en la ejecución del mismo. Esto induce a pensar que las entidades no realizaron una evaluación lo suficientemente profunda de los planes de negocios analizados. A partir de esta idea surge la necesidad de lograr un mayor compromiso de las entidades patrocinantes en la formulación y el análisis de los proyectos, en los cuales debería incluirse posibles escenarios macro alternativos que contemplen posibles modificaciones al plan de negocios.

## **EVALUACIÓN**

En este punto se intentará explicar que variables fueron relevantes al momento de aprobar o rechazar los proyectos presentados. Se consideraron aspectos tales como la edad, la formación, el grado de madurez del emprendimiento, sector productivo al que pertenece, entre otros.

---

<sup>2</sup> El 87% de los emprendedores no financiados manifestó que tuvo dificultades medias a altas a la hora de confeccionar el formulario mientras que sólo el 13% de los mismos dijo no haber tenido mayores inconvenientes. En Por otra parte, el 74,2% de los emprendedores financiados manifestó dificultades medias a altas para la elaboración de los formularios, mientras que el restante 25,8% tuvieron un bajo grado de dificultad.

Con relación a la edad de los emprendedores, no se detecta que ésta haya sido un factor determinante en la aprobación del crédito ya que no se han encontrado diferencias importantes en la distribución por edades entre los emprendedores financiados y no financiados<sup>3</sup>. Adicionalmente, este factor tampoco parece haber jugado un papel relevante en el éxito o fracaso del proyecto, si bien se observa una leve tendencia a que los emprendedores de mayor edad obtengan menores resultados positivos.

En cuanto a la formación, se puede inferir -a partir de las observaciones- que los emprendedores con educación universitaria tuvieron mayor capacidad para elaborar el plan de negocios. En este sentido, el 86,8% de los emprendimientos financiados fueron diseñados por emprendedores con formación universitaria o superior mientras que en el caso de los financiados este porcentaje fue del 64,3%.

Otro punto a considerar es el grado de madurez en que se encontraba el emprendimiento al momento de la evaluación. De las entrevistas realizadas no surge que este fuera un factor relevante para la aprobación ya que no se encontraron grandes diferencias entre el grupo de los financiados y los no financiados. Al respecto, de los emprendimientos financiados, el 55,3% correspondió a empresas en marcha mientras que de los no financiados este porcentaje fue del 57,1%.

Tampoco surgen diferencias en el puntaje promedio de la evaluación de la capacidad de gestión del emprendedor ya que en ambos grupos el valor promedio obtenido fue de 6,84. Sin embargo, de un análisis más minucioso surge que los no financiados muestran una calificación promedio levemente superior en lo referente a la intuición para los negocios (7,3 versus 6,9 de los financiados). Por su parte, los proyectos financiados lograron una mejor calificación con relación a la potencialidad objetiva del negocio (7,2 versus 6,8 de los no financiados).

---

<sup>3</sup> En los emprendimientos financiados, el 47,4% de los emprendedores tiene menos de 40 años de edad, el 34,2% tiene entre 40 y 50 años, mientras que resto tiene más de 50 años de edad. En los emprendimientos que no fueron financiados, el 50% de los emprendedores tiene menos de 40 años, mientras que el 50% restante se divide en partes iguales entre personas de entre 40 y 50 años y personas mayores de 50 años.

Un factor que sí parece ser importante es el sector productivo en el que se desarrolla el emprendimiento. En este sentido, el cuadro 1 muestra que sectores tales como comunicaciones, telecomunicaciones y software tienen un alto porcentaje de aprobación mientras que otros como el alimenticio, indumentaria y turismo no han sido tan beneficiados.

Es evidente, no obstante, que a pesar de no haber existido sesgos particulares en la metodología de evaluación del programa hacia determinados sectores económicos, sí hubo elementos de análisis sobre la realidad del proyecto y su potencial innovador que influyeron fuertemente a la hora de estimar la viabilidad de las empresas pertenecientes a dichos sectores y, por ende, el riesgo de éxito asociado a los mismos.

**Cuadro 1**

Sector Productivo	Cantidad de Proyectos Financiados	Cantidad de Proyectos No Financiados	% de Emprendimientos Financiados
Telecomunicaciones	2	0	100,0
Tecnología	3	0	100,0
Servicios Financieros	1	0	100,0
Metalúrgica	2	0	100,0
Comunicación	1	0	100,0
Juguetes	3	1	75,0
Software	8	4	66,7
Espectáculos	2	1	66,7
Editorial	4	4	50,0
Muebles	1	2	33,3
Industrial	1	2	33,3
Alimenticio	4	8	33,3
Indumentaria	3	7	30,0
Servicios Profesionales	1	3	25,0
Otros (servicios no ident. Y sector construcción)	3	9	25,0
Turismo	1	5	16,7
Servicios	1	7	12,5
Servicios de Salud	0	2	0,0
Decoración	0	3	0,0
Contact Center	0	2	0,0
Artístico	0	1	0,0
<b>Total Proyectos</b>	<b>41</b>	<b>61</b>	<b>40,2</b>

Otro aspecto a considerar es la “destreza para completar el formulario”. En el cuadro 2 se observa que el porcentaje de aprobación de los proyectos se incrementó a medida que se redujo el nivel de dificultad para completar el formulario. La habilidad para completar el

formulario tiene una vinculación fuerte con la capacidad de presentar proyectos que resulten más atractivos para el evaluador ya que el emprendedor puede armar la propuesta de una manera más sólida y justificando mejor sus supuestos.

En el programa Buenos Aires Emprende existieron tiempos y recursos acotados para llevar adelante los procesos de evaluación. Por ello, cuanto mejor estuvieron presentados los proyectos en términos de orden de la información, cumplimiento de entrega de la información requerida, datos para comprender el modelo de negocios y el proyecto asociado, mayor era la posibilidad de ser aprobados. Cabe recordar que la posibilidad de que los evaluadores desarrollaran investigaciones propias, realicen entrevistas en profundidad o consulten con terceros estaba altamente acotada en función del cronograma del programa.

**Cuadro 2**

		Dificultad para llenar el formulario		
		Alto	Medio	Bajo
Proyecto	Financiado (% del total)	22,2	20,4	13,0
	No financiado (% del total)	20,4	16,7	7,4
	Porcentaje Financiado según dificultad	52,2	55,0	63,6

Otro factor de relevancia se relacionó con el trabajo realizado por las entidades. Dado el supuesto de que la variedad de proyectos presentados con sus potencialidades fue bastante homogéneo, la acción de las instituciones en el apoyo a los emprendedores tuvo una influencia significativa en la aprobación del financiamiento. De esta forma, encontramos instituciones “perdedoras” y “ganadoras”. Entre las primeras se pueden mencionar a ACDE y CAME, seguidas luego por el CEMA y la Fundación Aragón. Entre las segundas figuraron Funprecit, CMD y el IAE.

**Cuadro 3**

Institución Patrocinante	Presentados	Aprobados	% de aprobación
ACDE	9	1	11,1
BAITEC	1	1	100,0
CAME	9	1	11,1
Redes IECyT	4	1	25,0
UTN	4	1	25,0
CEMA	8	2	25,0
Aragon	16	4	25,0
EMPREAR	11	4	36,4
Paraguas Club	11	5	45,5
IAE	10	6	60,0
CMD	9	7	77,8
Funprecit	10	8	80,0

Por último, señalaremos algunas cuestiones relacionadas al proceso de evaluación. Un primer punto se vincula a la explicación acerca de los motivos de rechazo de los proyectos por parte del gobierno. En este sentido, el 75% de los emprendimientos no financiados manifestó desconocer el motivo del rechazo de su aplicación (Gráfico 3). Corresponde señalar que durante el programa, las devoluciones se realizaron a las entidades para que éstas se las entregaran a los emprendedores. Sin embargo, no se especificó ningún tipo de metodología requerida para dichos procesos ni se realizó seguimiento alguno sobre la entrega de los resultados a los emprendedores.

Esta falta de supervisión pudo haber tenido algunas implicancias: la primera, es que algunas entidades no haya realizado adecuadamente su trabajo o que el emprendedor haya exigido explicaciones demasiado detalladas. Una segunda cuestión, vinculada a la anterior, es la inexistencia de mecanismos de solución de controversias entre las entidades y los emprendedores tanto para esta instancia de evaluación como para la evaluación del

programa. En función de esta experiencia, se sugiere que en el futuro los resultados de la evaluación, el dictamen, con su correspondiente análisis y la propuesta de mejora, sean entregados directamente al emprendedor.

### Gráfico 3



Finalmente, un aspecto adicional que vale la pena mencionar es la percepción con relación a la transparencia en el proceso de evaluación de los proyectos. En este sentido, más del 96% de los entrevistados no manifestó sospechas de corrupción o falta de transparencia en el proceso. Si se diferencia entre no financiados y financiados, en el caso de los primeros la cifra de “desconfiados” es levemente mayor que en los segundos. Esto en buena medida puede ser explicado por la falta de información sobre los motivos por los cuales los emprendedores no financiados fueron rechazados.

### SEGUIMIENTO

Con relación al seguimiento de la ejecución de los proyectos financiados, el 53,1% de los emprendedores no se mostró satisfecho con el trabajo de apoyo realizado por las entidades (ver gráfico 4). Este es uno de los resultados menos auspiciosos del trabajo y el que genera mayor necesidad de ajuste.

**Gráfico 4**



Con respecto a los no financiados, el 92% de ellos no recibieron propuesta de mejora de su proyecto por parte de la institución patrocinante. Sin embargo, el 41,7% mantuvo un contacto con la entidad patrocinante y/o alguna red de emprendedores.

En función de lo anterior, se sugiere que las instituciones propongan actividades de mejora del proyecto para los rechazados así como nuevas oportunidades de financiamiento. No obstante, el Estado debería también involucrarse en las devoluciones y opiniones constructivas que sean de utilidad para los proyectos, así como consensuar junto con las entidades las recomendaciones en cuanto a los pasos a seguir en el apoyo a los proyectos no financiados.

Una propuesta alternativa es la selección de instituciones que tengan actividades complementarias a las del Buenos Aires Emprende en lo que respecta al apoyo a emprendedores con el fin de poder incorporar a los proyectos desestimados a estas acciones y generar canales alternativos de capacitación y consultoría para los proyectos.

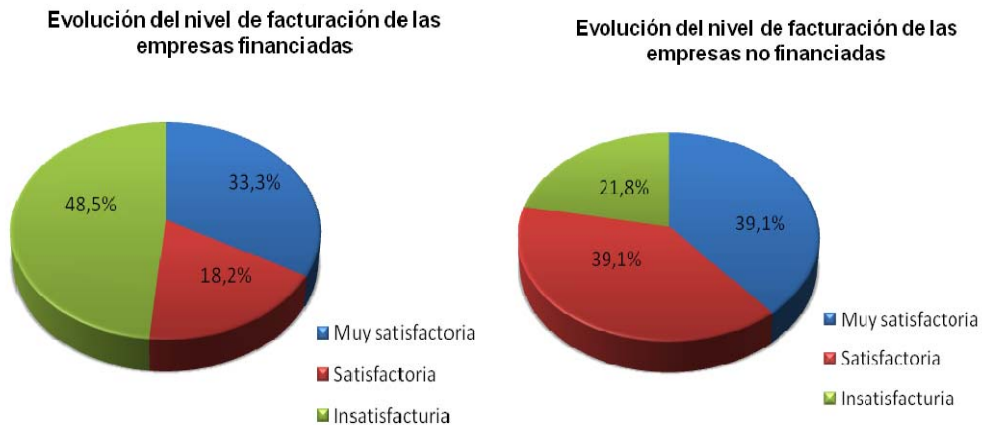
## **RESULTADOS ECONÓMICOS**

En cuanto a los resultados alcanzados por los proyectos se consideraron las siguientes variables: facturación, exportaciones, empleo y expectativas. Adicionalmente, se tuvieron en

cuenta otras cuestiones tales como instalaciones, marca, uso de Internet y estructura societaria.

De acuerdo a lo manifestado por los emprendedores entrevistados, los que no fueron financiados se mostraron más satisfecho con relación a la evolución de la facturación que aquellos que fueron financiados. Al respecto, se mostraron muy satisfechos el 33,3% de los financiados versus el 39,1% de los no financiados; satisfechos el 18,2% de los financiados versus el 39,1% de los no financiados e insatisfechos el 48,5% de los financiados versus el 21,8% de los no financiados.

**Gráfico 5**



En función de lo anterior, se puede inferir que existen una cierta de cantidad proyectos no financiados que actualmente funcionan plenamente. Asimismo, otra cuestión interesante que puede destacarse se relaciona con el hecho de que más de la mitad de los entrevistados señaló que podrían haber llevado a cabo el proyecto aún sin el apoyo del Programa. En este sentido, es interesante señalar que el 44,5% de los no financiados consiguió financiamiento alternativo. Dicho financiamiento no provino de fondos públicos o de fomento sino de inversores o créditos bancarios, lo que podría indicar la inexistencia de otros instrumentos de fomento para apoyar a este sector. Además, cuando se analiza con más detalle el tipo de financiamiento recibido, se encuentra una gran heterogeneidad e informalidad, habiendo emprendedores que destacaron la posibilidad de tener una cuenta corriente sin descubierto

como una forma valiosa de financiamiento, la cual, en otros entornos, sería solo un elemento básico de administración financiera de la empresa.

**Grafico 6**

**Obtención de financiamiento alternativo  
para los emprendimientos no financiados**



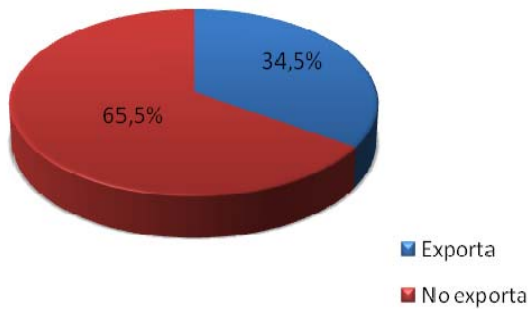
En cuanto a la cantidad de emprendimientos que lograron exportar, no se observaron grandes diferencias entre el grupo de financiados y no financiados. En ambos casos la proporción de emprendimientos que exportan su producto o servicio es levemente superior al 30%<sup>4</sup>. Esto podría explicarse por el hecho de que se priorizaron proyectos con menor experiencia lo cual derivó en que las perspectivas de venta al exterior se tornen lejanas; asimismo, la explicación podría relacionarse con el hecho de que la orientación al comercio exterior no estuviera suficientemente desarrollada en los Planes de Negocios.

---

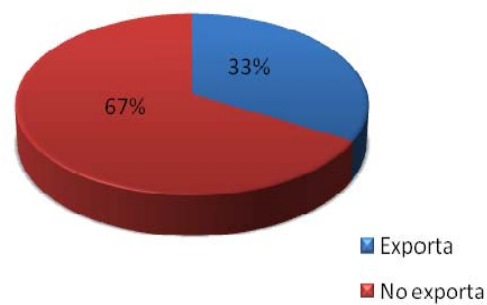
<sup>4</sup> En el grupo de emprendimientos financiados, el 34,5% de los mismos exporta su bien o servicio, mientras que el otro 65,5% no lo hace (aunque en algunos casos, está pensando en hacerlo). Para los no financiados, el 33,3% de los emprendimientos exporta, mientras que el 66,7% restante no lo hace.

**Gráfico 7**

**Empresa financiada: Orientación del bien o servicio hacia el mercado externo**



**Empresa no financiada: Orientación del bien o servicio hacia el mercado externo**

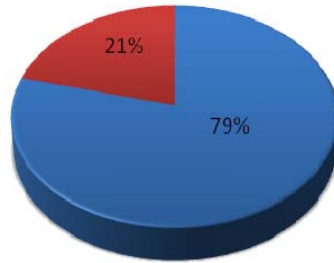


Otra cuestión a considerar fue la influencia del financiamiento en la generación de empleo. En este sentido, de acuerdo a las encuestas realizadas, el 44,8% de los emprendedores financiados planteó que no hubo aumentos del personal importantes. Este dato se correlaciona con lo declarado respecto a la facturación.

En cuanto a las expectativas, un primer aspecto a considerar fueron las ventas. En ambos grupos –financiados y no financiados– la mayoría de los emprendedores esperaba incrementarlas. En el caso de los financiados el 79,3% de los mismos esperaba aumentar sus ventas mientras que entre los no financiados el porcentaje llegaba al 61,9%. Asimismo, esperaron mantenerlas el 20,7% de los financiados y el 38,1% de los no financiados.

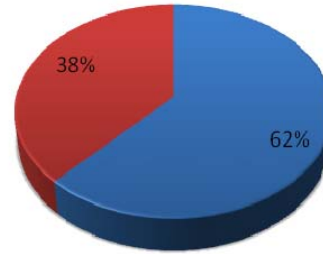
**Gráfico 8**

**Expectativa de evolución de la facturación de los emprendimientos financiados**



■ Crecimiento ■ Mantenerse

**Expectativa de evolución de la facturación de los emprendimientos financiados**



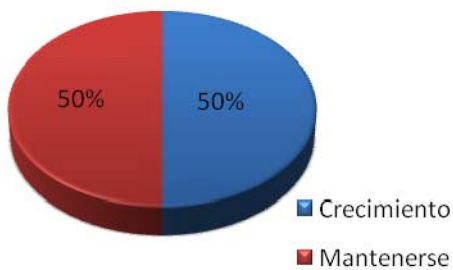
■ Crecimiento ■ Mantenerse

Vinculado también a las expectativas, se encuentra la contratación de nuevo personal. De los datos recogidos, se puede apreciar que el 50% de los emprendedores financiados y el 45% de los no financiados planeaba incrementar el personal en los próximos doce meses.

Finalmente debe desatacarse que existió una perspectiva interesante de crecimiento futuro en todos los sectores.

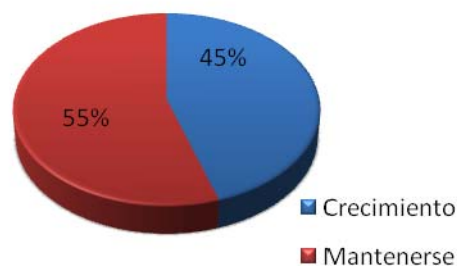
**Gráfico 9**

**Expectativa de evolución de la cantidad de empleados de los emprendimientos financiados**



■ Crecimiento ■ Mantenerse

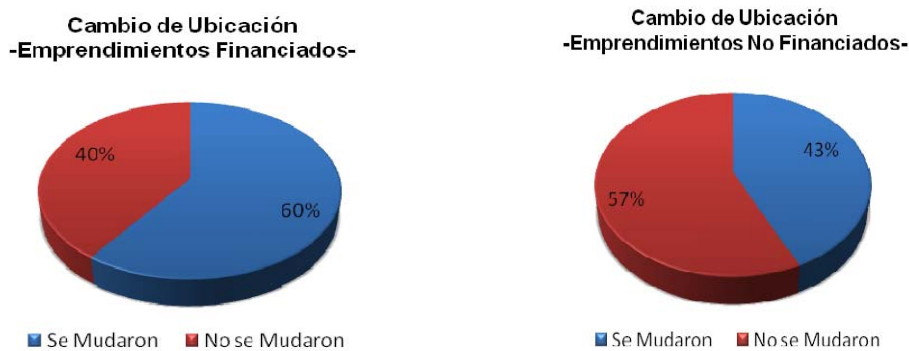
**Expectativa de evolución de la cantidad de empleados de los emprendimientos no financiados**



■ Crecimiento ■ Mantenerse

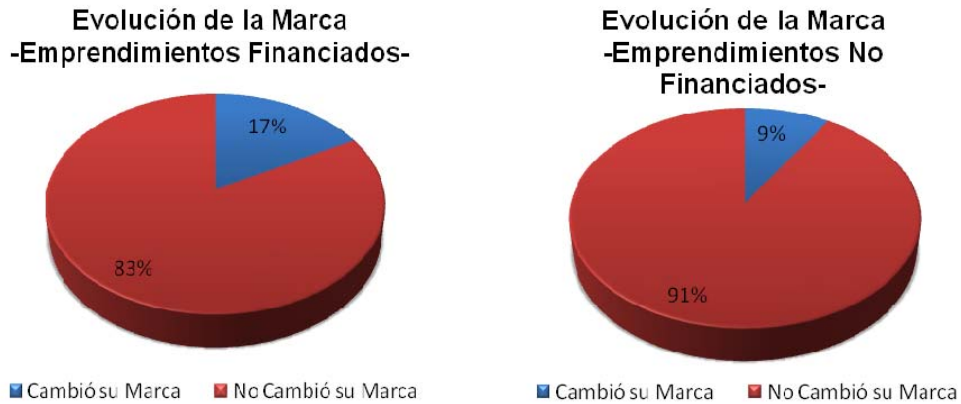
Como ya fue mencionado, también se tuvieron en cuenta otras cuestiones vinculadas a los resultados económicos, una de ellas fue la decisión de cambiar de local de trabajo. Con respecto a este tema, se encontró que el 60% de los emprendimientos financiados se mudó en los últimos tres años. En cuanto a los motivos de los cambios, en la mayor parte de los casos (67%) correspondió a un crecimiento del emprendimiento mientras que sólo el 23% fueron motivados por la necesidad de reducir costos. En el caso de los proyectos no financiados, quienes se mudaron representaron un porcentaje menor (el 43%).

**Gráfico 10**



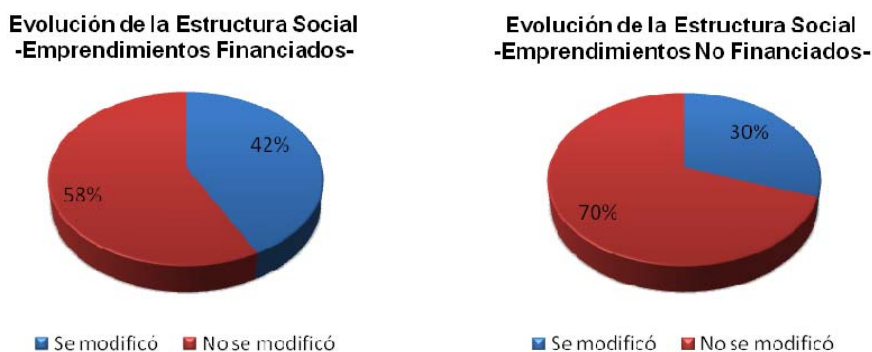
En cuanto a la evolución de la marca, en términos generales, los niveles de cambio fueron bajos. En este sentido, el porcentaje de empresas que modificó su marca es del 17,1% entre las financiadas y del 9% entre las no financiados. Puede concluirse que no se observaron fuertes avances en la materia.

**Gráfico 11**



En cuanto a la estructura social, encontramos que las empresas financiadas la han modificado más frecuentemente. Entre dicho grupo, el 57,6% de los emprendimientos realizaron cambios debido a que, en general, no cumplían con los requisitos del crédito. En el caso de los emprendimientos no financiados, sólo el 30,4% de los mismos modificó su estructura social.

**Gráfico 12**



Con respecto al desarrollo de *websites*, se observó que la mayor parte de los emprendimientos (66,7%) lo hicieron. En términos generales, estos sitios se destacan por brindar una información completa sobre las actividades de la empresa y poseer un buen nivel estético.

En cuanto a las diferencias entre los grupos de emprendimientos financiados y no financiados, encontramos que si bien el porcentaje de empresas que poseen sitio web es similar en ambos grupos (el 68,4% para los financiados y el 64,2% para los no financiados), se observa un mejor nivel de calidad en los sitios de las empresas financiadas<sup>5</sup>.

En cuanto a la utilización de Internet como canal de comunicación y venta, de la investigación surge que sólo cuatro empresas poseen *e-commerce* aunque el resto ofrece la posibilidad de contactarse vía mail. En este punto, cabe considerar que el *e-commerce* se relaciona con ciertos modelos de negocios y el nivel de madurez de los emprendimientos. Tal como se observa a lo largo del trabajo, muchas de las empresas aún se consideran en etapa de formación por lo que existen otros aspectos críticos para desarrollar antes que el *e-commerce*.

Finalmente, debe mencionarse que en la evaluación los proyectos emprendedores que tenían un componente fuertemente ligado a Internet en cuanto canal principal de ventas fueron vistos con un potencial de riesgo mayor y, por lo tanto, se le aplicaron menores puntajes que luego repercutieron en la no aprobación de muchos de los mismos.

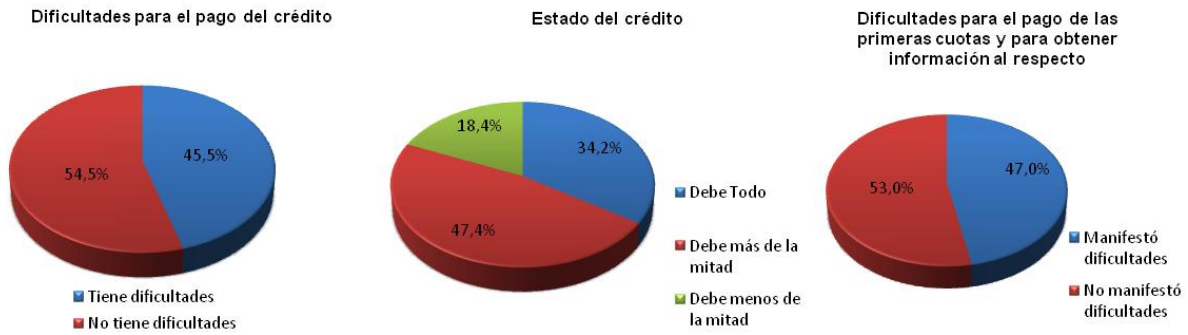
#### **PAGO DE LOS EMPRENDIMIENTOS FINANCIADOS**

En relación a la situación del crédito, se observa un alto porcentaje de empresas con dificultades para pagarlo, a pesar de las condiciones en que fueron otorgados. Del total de empresas financiadas, el 34,2% debe la totalidad del crédito, el 47,4% debe más de la mitad mientras que el 18,4% debe menos de la mitad del mismo. Asimismo, el 47% manifestó haber encontrado dificultades prácticas para pagar las cuotas iniciales, encontrándose una importante correlación entre estas quejas y el no pago. En base a estos hallazgos, se recomienda apoyar a los emprendedores a través de un Aporte No Reembolsable (ANR).

---

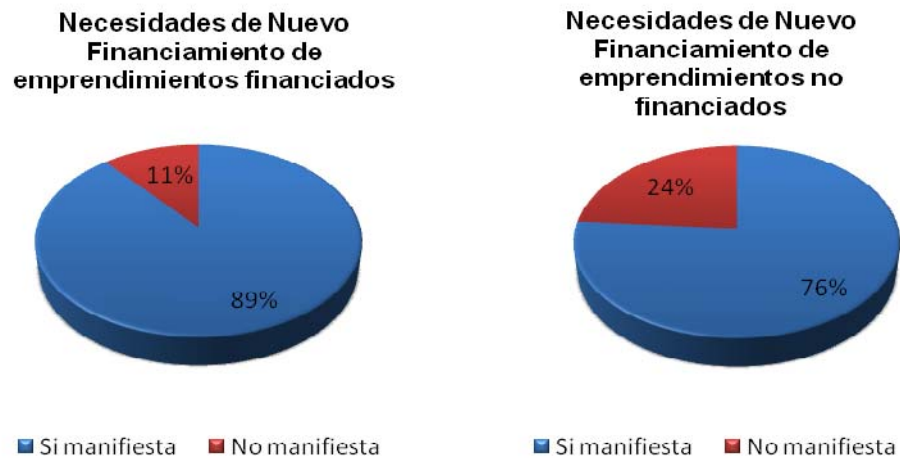
<sup>5</sup> La calificación promedio de los *websites* financiados en cuanto a estética fue de 8,1, en cuanto a tecnología utilizada fue de 7,7 y en cuanto a información de 8,3. Por su parte, la calificación para las empresas no financiadas, en cuanto a estética fue de 7,4, en cuanto a tecnología utilizada fue de 7,1 y en cuanto a información de 7,6.

**Gráfico 13**



Siguiendo con el análisis, se encontró también una relación entre los resultados económicos de las empresas y el pago de las cuotas. En este sentido, ninguna de las empresas que registró morosidad total ha demostrado resultados económicos del tipo “muy satisfactorio”. Asimismo, de las empresas que han tenido resultados insatisfactorios, solo el 50% está en estado de morosidad completa. Esto implica que existe una tendencia positiva a pagar a pesar de los resultados económicos, lo cual debería acompañarse con medidas que faciliten el cobro y que incluyan la posibilidad de redefinir plazos y pagos de acuerdo a las contingencias que afecten los emprendimientos.

**Gráfico 14: Nuevas demandas potenciales y voluntad de conformar redes**

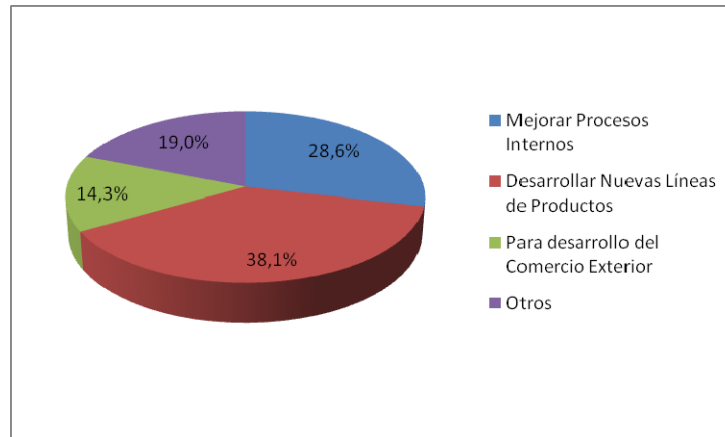


#### **NUEVAS NECESIDADES DE LOS EMPRENDEDORES**

También se analizaron cuestiones relacionadas con las necesidades actuales de los emprendedores en distintas áreas de sus negocios.

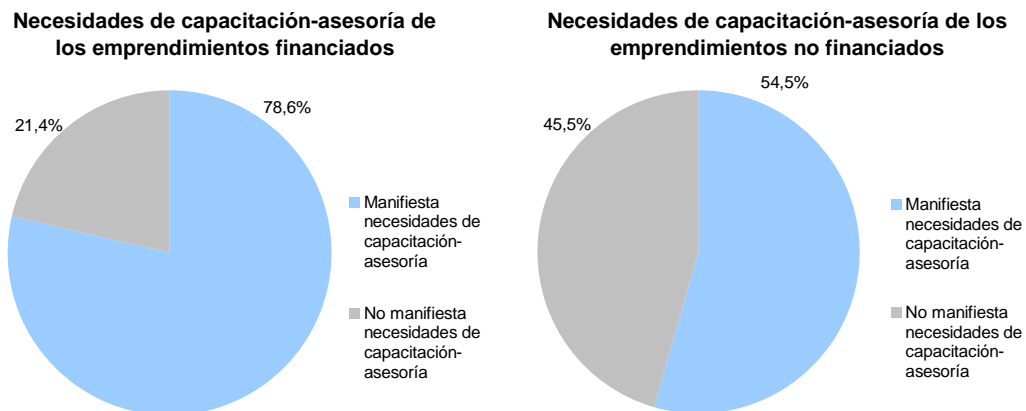
En relación a nuevo financiamiento, se observó una gran necesidad del mismo tanto para los emprendimientos financiados como para los no financiados. En este sentido, el 89,3% de los emprendedores financiados manifestó necesidades de nuevos créditos mientras este porcentaje se elevó al 76,2% entre los no financiados. En cuanto al uso del crédito, el 28,6% de ambos grupos dijo que el mismo serviría para mejorar algún proceso interno como la comercialización, un 38,1% señaló que sería útil para lograr una nueva línea de productos y un 14,3%, para comenzar a exportar.

**Gráfico 15**



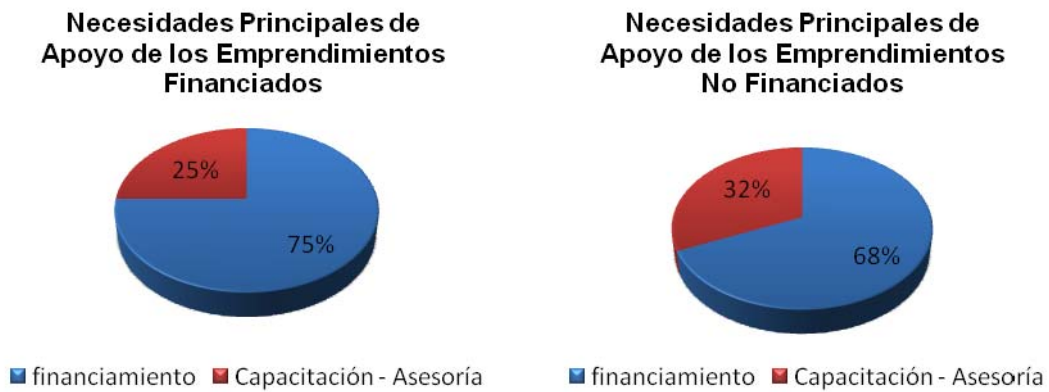
Con respecto a la capacitación, fue alto el porcentaje de emprendimientos financiados que manifestaron necesidades de capacitación o asistencia técnica (78,6%). En cambio, este porcentaje disminuyó considerablemente entre los no financiados (54,5%). Una posible explicación de este hecho podría estar asociada al valor que los emprendedores financiados encontraron en las tutorías de las entidades. En el caso de los que no fueron financiados, esa experiencia de asistencia en general no existió y, por lo tanto, es menos probable que valoraran este trabajo.

**Gráfico 16**



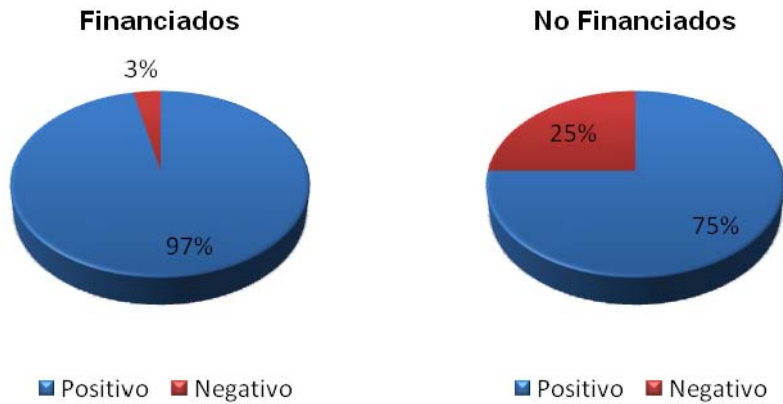
En cuanto a las prioridades de necesidades de apoyo, el 75% de las empresas financiadas, manifestó prioritario un nuevo financiamiento, mientras que el 25% restante consideró más prioritario contar con capacitación o apoyo técnico. En el caso de las empresas no financiadas, el 68,4% de las mismas consideró prioritario contar con financiamiento, mientras que el 31,6% restante priorizó la capacitación.

**Gráfico 17**



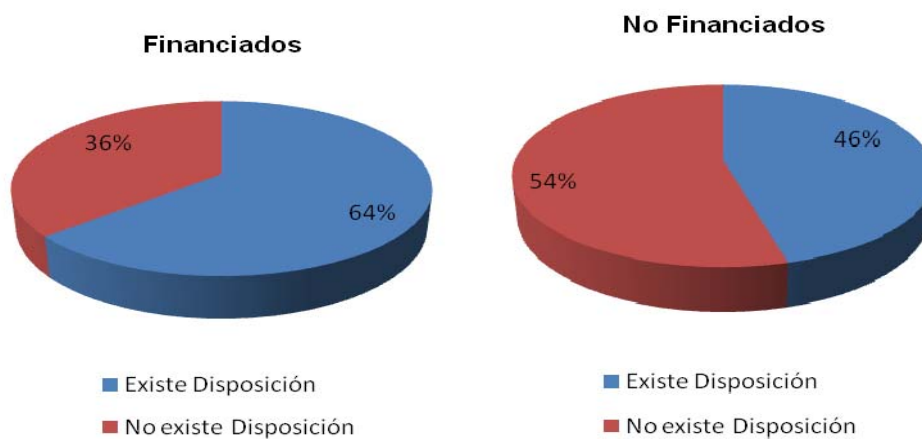
En relación al estado de ánimo de la entrevista y la voluntad de seguir la relación del entrevistado con la Subsecretaría, la mayor parte de los emprendedores mostró una actitud positiva. En este sentido, el 75% de los emprendedores no financiados estuvo interesado mientras que el 96,6% de los financiados manifestó un estado de ánimo positivo.

**Gráfico 18: Estado de ánimo de los emprendedores durante la entrevista y ganas de seguir vinculado a la Subsecretaría**



Finalmente, en cuanto a la posibilidad de formar una red de emprendedores, los emprendedores financiados se mostraron más dispuestos a formar dicha red que los no financiados<sup>6</sup>.

**Gráfico 19: Disposición para Formar una Red de Emprendedores**



<sup>6</sup> El 63,6% de los emprendedores que obtuvieron financiamiento se mostró dispuesto a formar una red de emprendedores, mientras entre los no financiados este porcentaje se elevó al 45,8%.

## **II. EL PUNTO DE VISTA DE LAS INSTITUCIONES PATROCINANTES**

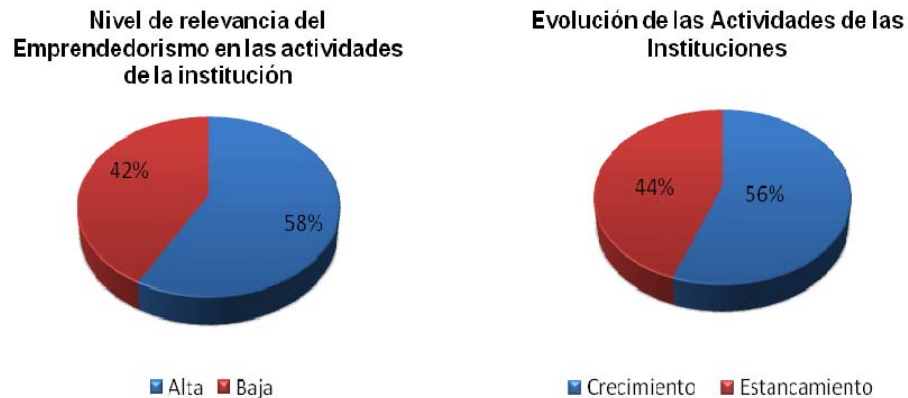
La opinión de las instituciones participantes en el BAE ha sido de gran relevancia no sólo porque permite entender cuál ha sido el aporte de las entidades en el cumplimiento de los objetivos preestablecidos por el BAE sino también para detectar qué debilidades presentaron éstas para que luego sean trabajadas en pos de mejorar su rol como articuladoras en este tipo de programas. A continuación, se exponen las principales conclusiones del análisis de la visión de las entidades participantes que, como se verá, no difieren significativamente del punto de vista de los emprendedores.

### **LAS ENTIDADES, POR ELLAS MISMAS**

En primer lugar, debe señalarse que el emprendedorismo no constituye una actividad central o prioritaria para todas las entidades. En este sentido, el 58% de las entrevistadas están dedicadas exclusivamente a este tema, siendo en general instituciones que presentan presupuestos moderados que dependen notablemente de las variables de contexto y de las oportunidades de corto plazo que se presentan.

En cuanto a la evolución de las actividades que desarrollaron las entidades, sólo el 56% presentó un crecimiento de las mismas, aunque a un ritmo lento y con dificultades para lograr consolidarlas. Entre las actividades que éstas desarrollaron se destacan el acompañamiento (45,5%), los programas de capacitación (18,2%), el asesoramiento (18,2%) y el vínculo con “inversores ángeles” (16,7%).

**Gráfico 20**



En cuanto al impacto del BAE en la actividad de las instituciones se puede decir que, en líneas generales, éste fue significativo ya que incrementó notoriamente el número de empresas que se acercaban atraídas por el programa. Asimismo algunas instituciones percibieron un excesivo interés de los emprendedores por el financiamiento que este programa brindaba como si fuera la única llave para alcanzar el éxito del proyecto.

Por otro lado, las instituciones no pudieron mantener en el tiempo la gran afluencia de empresas que lograron mientras estuvo vigente el BAE. Así, para las entidades que trabajaron exclusivamente con emprendedores, el número de emprendedores fue levemente superior al observado previo al BAE. Para el resto, hubo una fuerte disminución del público emprendedor debido fundamentalmente a la escasez de oferta de programas públicos de fomento que pudieran canalizarse a través de estas instituciones.

#### **EL BAE SEGÚN LAS ENTIDADES**

En cuanto a las oportunidades generadas por el BAE, el 55,6% de las instituciones consideró que las más importantes estuvieron vinculadas con la posibilidad que brindó el Programa para identificar emprendedores y proyectos, facilitar el apoyo y ofrecer otro tipo de consultoría. Esto último se explica porque los emprendedores muchas veces cuentan con la idea pero tienen poca capacidad para su desarrollo.

El límite de estas oportunidades estuvo dado por cuestiones vinculadas al financiamiento:

- Se dio un crédito y no un Aporte No Reembolsable (ANR);
- El costo generado por el seguro de caución y su dificultad de contratación: este aspecto fue señalado por el 33,3% de las instituciones
- Baja retribución recibida por las instituciones, lo que les hizo menos atractivo el programa: esto fue manifestado por el 65,6%.

Pese a estas limitaciones, no surge de la entrevistas la posibilidad de que las entidades hayan ajustado en cantidad y calidad el tutoreo.

Otro aspecto a señalar es la percepción de las instituciones con relación a las distintas fases del programa. En la etapa inicial, un porcentaje bajo de las entidades consultadas (22,2%) cuestionó el poco tiempo que se les dio para buscar proyectos y formular las propuestas.

Sobre el proceso de evaluación, no hubo cuestionamientos sobre la transparencia, pero sí acerca de las dificultades que tuvo el evaluador para entender y valorar la especificidad de los proyectos (hecho que fue mencionado por tres de las instituciones encuestadas).

En cuanto al pago del crédito, la gran dificultad estuvo ligada a la gran confusión y la falta de respuesta desde el Gobierno de la Ciudad luego del cambio de autoridades. Por otro lado, más de la mitad de las instituciones (55,6%) manifestó no haber realizado un seguimiento de la conducta de pago del emprendedor.

Una cuestión adicional que surgió fue la necesidad de generar redes de integración para los emprendedores, hecho que expuesto por el 44,4% de las instituciones.

#### **LOS EMPRENDEDORES POR LAS ENTIDADES**

Casi el 90% de las instituciones destacaron la positiva evolución seguida por las empresas financiadas. En los casos en los que se observaron fracasos o desvíos en el cumplimiento del

plan de negocios, el 33,3% de las instituciones responsabilizaron a los emprendedores, pese a que parte de su tarea era la de haber advertido posibles problemas.

Con relación a las claves del éxito de los emprendimientos, los principales aspectos destacados por las instituciones fueron, en orden de importancia: la capacidad de *management* que tenían los mismos (54,5%) y la capacidad de desarrollar un adecuado plan de negocios (33%).

Entre los puntos menos valorados aparecieron el bien o servicio ofrecido por el emprendimiento y su potencialidad objetiva.

En cuanto a la continuidad del vínculo de las instituciones con los emprendedores una vez finalizado el programa, un poco más de la mitad manifestó no haberlo hecho (55,6%). Dentro del porcentaje restante que sí lo mantuvo (44,4%), hubo casos en los que las entidades ofrecieron otro tipo de apoyo. Asimismo, en términos generales la relación de las entidades con las empresas financiadas con la que continuaron el contacto fue positivo, aunque un poco menos de la mitad destacó que la calidad de la relación fue inferior a la esperada.

Muchas instituciones destacaron que la tutoría, además de haber servido de acompañamiento, permitió brindarles un apoyo adicional a los emprendedores. En este sentido, se los ayudó a conseguir profesionales, financiamiento adicional y contactos. También jugó un papel importante acompañarlos en el ajuste del plan de negocios y en la readaptación del mismo.

La continuidad del vínculo de las entidades con los emprendedores financiados presentó distintos matices, aunque en términos generales dieron a conocer sus demandas y valoraron el aporte de la institución más allá del aspecto financiero del programa. Asimismo, hubo casos en los que los emprendedores sólo tenían interés en la obtención del crédito, por lo que la relación no fue sencilla.

Atento a que el seguimiento del vínculo entidad-emprendedor fue variable, el 22,2% de las instituciones sugirió que debería asistirse a los emprendimientos en función de sus

necesidades y no del monto preautado. Una posible solución sería que el presupuesto de seguimiento formase parte del mismo proyecto.

## INSTITUCIONES Y PROYECTOS

Una aproximación a la performance de las instituciones en su tarea de pre evaluación, apoyo y seguimiento de los emprendimientos la brinda el cuadro 4, en cual se clasificó la evolución de la facturación de los emprendimientos (totales y financiados) por entidad<sup>7</sup> en las siguientes categorías: muy satisfactorio, satisfactorio e insatisfactorio. Asimismo, en la última columna de dicho cuadro se muestra el porcentaje de proyectos financiados y con evolución insatisfactoria, por entidad.

**Cuadro 4**

Institución	Evolución del emprendimiento			Evolución del emprendimiento (Proyectos Financiados)			Porcentaje proyectos evolución insatisfactoria	
	Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Insatisfactorio	Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Insatisfactorio	Total	Financiados
ACDE	2	1	1	0	0	0	25,0	
Aragon	3	3	1	2	0	1	14,3	33,3
CAME	3	1	1	1	0	0	20,0	0,0
CEMA	2	0	1	1	0	0	33,3	0,0
CMD	2	3	2	1	2	2	28,6	40,0
EMPREAR	3	1	1	2	0	1	20,0	33,3
Funprecit	1	0	6	1	0	6	85,7	85,7
IAE	2	0	4	1	0	4	66,7	80,0
Paraguas Club	1	4	4	1	2	2	44,4	40,0
Redes IECyT	1	1	0	0	1	0	0,0	0,0
UTN	0	1	0	0	1	0	0,0	0,0
Totales	20	15	21	10	6	16	37,5	50,0

Del análisis del cuadro surge que la cantidad de emprendimientos con una evolución insatisfactoria fue para la mayor parte de las instituciones igual o menor al 25%.

Asimismo, de las instituciones que presentaron más alto nivel de aprobación, las que tuvieron mayor problema en la evolución de los proyectos fueron Funprecit y IAE, seguidas en orden de importancia por el CMD y el Paraguas Club.

<sup>7</sup> Esta información corresponde a los emprendimientos para los cuales se contó con información.

### III. EL PROBLEMA DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA APROBACIÓN DE LOS PROYECTOS Y DE LA PERFORMANCE POSITIVA DE LOS MISMOS

En un análisis más profundo de los posibles factores determinantes de la aprobación de un proyecto se definió una relación estadística entre la decisión de aprobación del proyecto y las diferentes variables identificadas. El coeficiente de correlación permite determinar la dirección y el grado de vinculación entre la aprobación de un proyecto y la variable en cuestión.

**Cuadro 5**

<b>Determinantes de la aprobación del crédito</b>	
<b>Variable</b>	<b>Coeficiente de Correlación</b>
Edad	-0,04
Formación	0,15
Emprendimiento en formación	-0,02
Orientación al exterior	0,04
Dificultades para completar el formulario	-0,08
Calificación del Website	0,11
Capacidad de gestión	-0,04
Intuición para los negocios	-0,16
Potencialidad Objetiva del negocio	0,10
<b>Variables ex post</b>	
Estado de animo de la entrevista y ganas de seguir la relacion	0,31
Interes en formar una red de emprendedores	0,15
Sospechas de corrupción-falta de transparencia en el proceso	-0,22

Del análisis del cuadro 5 surge que existen una serie de variables que fueron relevantes a la hora de explicar la aprobación del crédito tales como el nivel formativo del emprendedor, la potencialidad objetiva de un emprendimiento, las dificultades para completar el formulario y la calidad del sitio web y la intuición para los negocios:

- El nivel formativo del emprendedor: existe una relación positiva de esta variable con la aprobación, siendo una posible explicación que los emprendedores con mejor formación cuentan con una mayor capacidad para expresar sus ideas en un plan de negocios que aparezca atractivo.
- Potencialidad objetiva de un emprendimiento: existe una relación positiva entre la potencialidad de un emprendimiento y la posibilidad de que el mismo obtenga financiamiento. Ello podría ser un elemento que induzca a pensar en la existencia de cierta preferencia a aprobar proyectos de determinados sectores.
- Dificultades para completar el formulario: se observa que los emprendedores que manifestaron menores dificultades han sido los más beneficiados con la aprobación de sus proyectos. Se infiere que las menores dificultades en completar los formularios ayudaron a que estos emprendedores pudieran mostrar de una mejor manera, las virtudes de sus proyectos y así hacerlos atractivos.
- La calidad del sitio web: tiene una relación positiva con el nivel de aprobación de los proyectos. A pesar de considerarse con ciertos reparos esta variable, se puede pensar que la calidad de la *website* tiene relación con la capacidad de los emprendedores de presentar su proyecto y oferta de servicios hacia el exterior. El sitio web es la “cara” de un emprendimiento y habla sobre el mismo, pudiendo ser indicador del nivel dedicación del emprendedor y de su capacidad para presentar su negocio como algo atractivo.
- La intuición para los negocios: es otra variable vinculada negativamente con la cantidad de proyectos aprobados para ser financiados. Esto mostraría que más allá de lo ingenioso del bien o servicio a desarrollar, importa más poseer otro tipo de capacidades que potencien al negocio. Es común que muchos emprendedores cuenten con bienes o servicios de muy buena calidad y que responden muy adecuadamente a necesidades de los consumidores, pero la falta de capacidad para hacerlos atractivos o la falta de capacidad comercial, hacen que los mismos no prosperen a través de un emprendimiento.

En cuanto a las variables menos relevante aparecieron la edad, el tipo de emprendimiento, la orientación al mercado interno y la capacidad de gestión evaluada por el entrevistador.

- Edad: el cuadro 5 muestra una relación negativa entre la edad y los proyectos aprobados, es decir, cuanto mayor es el emprendedor, menor son los proyectos aprobados. Si bien se podría pensar que la edad del emprendedor atenta contra la posibilidad de obtener la aprobación del proyecto, el bajo coeficiente de correlación (cerca a cero) indica que dicha relación no es lo suficientemente relevante.

- Tipo de emprendimiento: existe una relación negativa entre los proyectos en formación y el nivel de aprobación, aunque el bajo coeficiente de correlación implica que este no es lo suficientemente fuerte.

- Orientación al mercado externo: este tipo de proyectos tuvo un mayor nivel de aprobación que aquellos que se orientaron al mercado interno, siendo una posible explicación la percepción de los evaluadores de que este tipo de emprendimientos eran sustentables debido a la capacidad de diversificación de destinos de la producción. No obstante, esta relación es débil debido al bajo coeficiente de correlación.

- Capacidad de gestión evaluada por el entrevistador: tiene una vinculación negativa con la aprobación potencial del crédito, aunque el coeficiente de correlación sea cercano a cero. Esto es una evidencia ex post de proyectos rechazados que han demostrado su viabilidad, en los que la gestión de sus emprendedores ha sido clave para superar la adversidad de no obtener el financiamiento buscado.

Una cuestión adicional que surge es que para ser aprobado por el Programa había que “saber mostrarse”, siendo este elemento fundamental, superando otras cuestiones que son muy importantes pero difíciles de ser captadas por los evaluadores.

Por otro lado, se observa cierta preferencia por la aprobación de determinados sectores a los que pertenecían los emprendimientos. Así, en el cuadro 6 presenta la correlación entre algunos de los sectores productivos en los que se desenvolvían las empresas participantes

(se muestran aquellos sectores en donde existía mayor número de emprendimientos para que la relación estadística sea sólida) y la decisión de aprobación del proyecto.

**Cuadro 6**

Sector Productivo	Coefficiente de correlación
Software	0,183
Editorial	0,044
Alimenticio	-0,072
Indumentaria	-0,088
Turismo	-0,136

Entre los proyectos tuvieron mayor incidencia de ser aprobados figuraron los de software y en menor medida el editorial (aunque en este último la relación no es lo suficientemente fuerte como para asegurar la existencia de un sesgo en la decisión).

Entre los proyectos con mayor nivel de rechazo aparecieron los pertenecientes a empresas del sector turismo, el sector alimenticio y el sector editorial.

Otro aspecto que también fue analizado fue el impacto que tuvo el programa sobre los emprendimientos financiados. Al respecto, el cuadro 7 muestra la relación entre una serie de variables y la evolución de los proyectos.

Los emprendimientos financiados manifestaron una mayor tendencia a buscar un nuevo espacio para funcionar, a modificar su estructura accionaria y a modificar su marca. Estos tres aspectos evidencian signos de crecimiento y desarrollo de los mismos.

Por otra parte, las empresas también se manifestaron más optimistas en cuanto a las expectativas de ventas futuras.

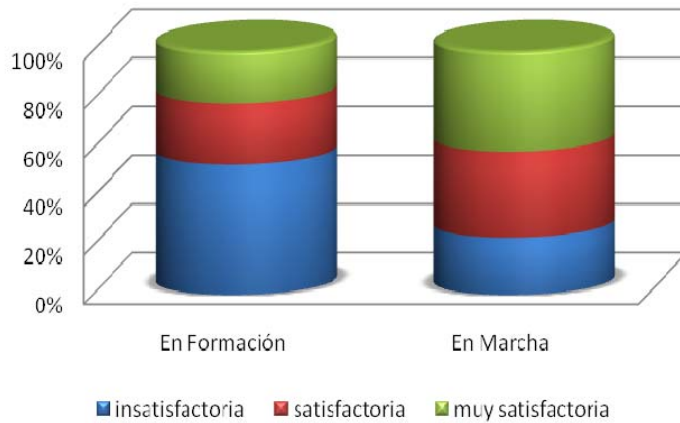
**Cuadro 7**

<b>Influencia del financiamiento sobre el emprendimiento</b>	
<b>Variable</b>	<b>Coefficiente de Correlación</b>
Se mudaron	0,13
Modificación de la estructura societaria	0,30
Modificación de la marca	0,14
Mejora en el desarrollo del emprendimiento	0,23
Existencia de factores no considerados con influencia en el proyecto	0,40
Expectativas futuras de ventas	0,17
Expectativas futuras de aumento de personal	0,01

Asimismo, como ya se ha mencionado, a la hora de explicar la performance de la facturación la correlación fue muy baja. En este sentido, se cree que esta cuestión está relacionada con el perfil de los proyectos seleccionados, en donde hubo algún grado de penalización hacia los emprendimientos que estaban funcionando, favoreciendo en cierta manera a los proyectos completamente nuevos.

**Gráfico 21**

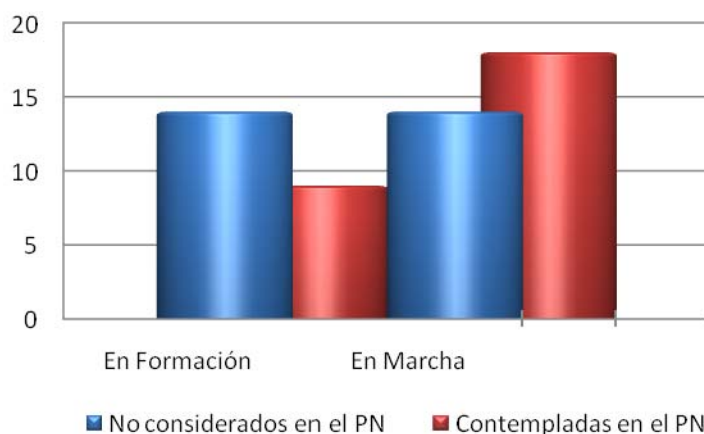
### Resultados Económicos Según Antigüedad



En cuanto a los resultados económicos según la antigüedad de los emprendimientos, de las encuestas surge que aquellos que ya estaban funcionando fueron los que tuvieron mejores resultados económicos, independientemente de si fueron financiados o no. Esto se explica porque estos emprendedores tienen un mayor conocimiento de los mercados y su funcionamiento y también de las circunstancias relacionadas con la implementación de los proyectos. En otras palabras, los emprendimientos en marcha sabían mejor a que se enfrentaban y pudieron comenzar la senda del crecimiento más temprano. Cuando se indagó acerca de si existieron contingencias no contempladas en el propio plan de negocios, las empresas en marcha se encontraron en general con menos contingencias no contempladas por el Plan de Negocio en contraste con las que estaban en formación y solo poseían un proyecto de negocios (ver gráfico 21).

**Gráfico 22**

Contingencias Surgidas en el Negocio



#### IV. CONCLUSIONES

A modo de conclusión del presente trabajo se expondrá un breve resumen de los principales resultados obtenidos y se presentarán algunas recomendaciones de política para el desarrollo de futuros planes de fomento al desarrollo emprendedor. Estas recomendaciones surgen del análisis de los datos recopilados, de los aportes de las instituciones participantes y de las conversaciones con los funcionarios públicos a cargo del programa en cuestión. La conjunción de estos aportes permite entregar un set de contenidos que, lejos de ser completo en cuanto a la visión que aporta, busca llevar una propuesta factible de parte del Estado, que puede ser vuelta a analizar con cada uno de los participantes para enriquecer el debate y encontrar las mejores respuestas de política para lograr el objetivo de un modelo de desarrollo empresarial dinámico en la Ciudad de Buenos Aires.

Un aspecto destacable que surgió de las entrevistas realizadas fue el alto grado de supervivencia de las empresas que se presentaron al programa. No obstante ello, cabe mencionar el hecho de que los resultados económicos de las empresas financiadas no

fueron aparentemente sido superiores a los de las empresas que no fueron seleccionadas. Esta realidad puede tener diferentes interpretaciones que pasaremos a explicar.

**1) Aspectos psicológicos de los emprendedores:** aquellos emprendedores que no recibieron financiamiento señalaron que les fue mejor de lo que habían pensado. Por el contrario, algunos emprendimientos que fueron financiados tuvieron una performance peor de la que habían previsto. Este último caso podría interpretarse como una estrategia por parte de los emprendedores financiados mediante la cual el hecho de mostrarse sin fondo necesarios para afrontar los pagos justificaba su situación de morosidad ante el Gobierno de la Ciudad. No obstante, de las entrevistas y al análisis realizado no surge que estas conductas hayan sido la norma dentro de los emprendedores aunque sí deberá tomarse en cuenta este aspecto dentro de lo integral de la investigación.

**2) Handicap de las empresas existentes en la etapa de las presentaciones:** esto llevó a que muchas emprendimientos no hayan sido aprobados, no por los análisis negativos desde el punto de vista del negocio, sino por problemas de orden formal, que no les permitía cumplir con las exigencias de las bases y condiciones. Esto implica que existió una importante porción de empresas que no fueron aprobadas a pesar de tener el potencial suficiente y que, de haber sido financiadas, hubieran seguramente presentado resultados exitosos.

**3) Calidad en la presentación formal de los proyectos:** Las empresas que presentaron mejores proyectos desde el punto de vista formal fueron las que mejor tasa de aprobación tuvieron. Esto se vincula con que no se eligieron los proyectos con mayor potencial de crecimiento en función de su capacidad sino solo en función de su habilidad de presentación ante el Estado, lo que constituye un valor diferente al de lograr llevar adelante una empresa manera exitosa.

**4) Posible tensión en la dinámica del emprendimiento generada por la posibilidad de acceso al crédito:** esto pudo haber generado consecuencias nocivas para en el desarrollo del emprendimiento. Esta hipótesis se basa en tres elementos: el primero está vinculado con que, como se dijo anteriormente, hubo una cantidad mayor a la prevista de emprendimientos ganadores que eran hasta ese momento sólo un proyecto y que no habían

sido implementados hasta el momento. El segundo punto está relacionado con que el trabajo de tutoría por parte de las instituciones no tuvo reglas claras desde el principio, y al momento de ejecutarse dichas acciones el Gobierno había desactivado el programa, sin contar éstas con el apoyo necesario para realizar ajustes o mejorar sobre la marcha. El tercer elemento fue la necesidad de devolver los créditos en un plazo estipulado.

Se podría pensar que los tres elementos mencionados anteriormente conspiraron para que muchas empresas realizaran inversiones por encima de sus posibilidades debido a que, por un lado, contaban con un plan de negocios no probado y, por el otro, las instituciones no supieron acompañarlas adecuadamente durante dicho proceso.

Posteriormente, cuando comenzó a acercarse la fecha de comenzar a pagar las cuotas, estas empresas comenzaron a buscar alternativas para lograr el *cash flow* suficiente para afrontar los pagos, alejándose de sus objetivos estratégicos o buscando soluciones de corto plazo, lo que en definitiva conspiró para que las mismas hoy se encuentren satisfechas con sus resultados. Por el contrario, varios de los que no fueron financiados, siguieron con sus actividades tal cual las habían planificado y, gracias a los tres años de crecimiento económico, pudieron lograr que sus negocios prosperaran sin necesidad de ayudas externas. En este plano de análisis, las expectativas de desarrollo en uno y otra realidad han jugado un papel muy importante.

Otro elemento que puede resaltarse, y que surgió de la investigación, fue el valor que la mayoría de los emprendedores encontraron en el proceso de participación en el Buenos Aires Emprende. Esto se debió a una serie de factores tales como: la ayuda financiera que recibieron para poder comenzar su emprendimiento; la relación con una institución de apoyo; el rol de la consultoría y la asistencia; y la transparencia del proceso de selección aún peso a no haber recibido el financiamiento. Todos estos aspectos, traducidos en la disposición generalizada a probar otras oportunidades de trabajar con el Estado, demuestran que el segmento de los emprendedores constituye un terreno valioso para emprender acciones desde el Estado, tanto en lo que respecta a financiamiento como a asistencia técnica o apoyo para el acceso a redes de negocios.

En cuanto a la intervención operativa del Estado, de la investigación surge que su rol debería basarse en los pilares de mayor acompañamiento y de la mayor simplificación del trabajo a los participantes. Del lado del acompañamiento, es clara la exigencia por un mayor involucramiento en lo que respecta a la devolución de los resultados de las evaluaciones y a responder las consultas sobre la operatoria de devolución de los créditos. También de parte de las instituciones se observó la necesidad de una mayor interacción ante la dinámica de la relación con los emprendedores en el marco del programa. Y con respecto a la tarea de simplificar el trabajo a los participantes, la cuestión central pasó por las dificultades que tuvieron para llenar los formularios y los cambios que percibieron en los requisitos de participación del programa.

En cuanto a la evaluación del rol y la experiencia de las propias entidades, así como la visión de los emprendedores de la actividad de éstas se pueden obtener tres conclusiones centrales:

- a) El valor de las entidades como agentes eficaces en la promoción y en la captación de proyectos emprendedores: esto no solo está relacionado con la necesidad de darle fluidez a los procesos de reclutamiento sino también con la capacidad de las mismas de realizar en forma continua esta tarea a lo largo del año, aún pese a que las convocatorias se realicen en períodos puntuales.
- b) Desde el punto de vista del emprendedor, las instituciones que mejor realizan su trabajo son aquellas que están enfocadas primordialmente a dicho sector. En general se observa que estas instituciones son las que más han podido crecer y consolidarse en sus actividades a diferencia de las entidades que trabajan en el apoyo a Pymes en diferentes segmentos, las cuales han tenido trayectorias más erráticas, asociadas fundamentalmente a la oferta pública de programas de fomento.
- c) Tanto desde los emprendedores como de las entidades se observa una demanda por un Estado presente, que establezca reglas claras de funcionamiento y que acompañe los procesos. Esta dinámica permite socializar el conocimiento, trabajar con previsibilidad y lograr mayores sinergias entre los actores.

## V. RECOMENDACIONES DE POLÍTICA

Las recomendaciones de política asociadas a este programa se enfocarán en aspectos instrumentales del mismo, los cuales surgieron casi exclusivamente de las entrevistas. De esta forma se evitará debatir cuestiones estratégicas de política pública de fomento a la actividad económica. No obstante, si se mencionarán cuáles son estas cuestiones a fin de esclarecer si el motivo para una modificación en el programa deriva de una falla del tipo operativo o de una visión estratégica diferente que puede implicar mejores resultados finales para la iniciativa.

Los aspectos a tener en cuenta en este tramo final del trabajo son tres: i) la formulación y evaluación de proyectos; ii) los emprendedores y los instrumentos de apoyo recomendados; y iii) el rol de las instituciones participantes. Estos elementos pueden tomarse de manera individual aunque las recomendaciones están en su mayoría interconectadas entre sí y conforman una propuesta global que se refuerza con la implementación de cada uno de los diferentes puntos comentados.

**i) La formulación y posterior evaluación de los proyectos** requiere un proceso de diseño que surge de la gran mayoría de las entrevistas. Tal como se ha dicho, el hecho de que la mayor correlación entre ganadores ha sido la capacidad de presentación indica una falla que debe tender a subsanarse por parte de la Autoridad de Aplicación.

A fin de disminuir la complejidad de los formularios se puede instrumentar, sobre la base de un trabajo interno, cuáles serán los criterios de evaluación y las propias capacidades de análisis. En función de estos elementos se podrán construir los requerimientos de información para los emprendedores concursantes. El objetivo de esto es solicitar sólo la información necesaria para la evaluación y no otra adicional requerida “por las dudas”.

Las implicancias negativas de solicitar información más allá de la necesaria son dos: por el lado de los emprendedores y las instituciones que los asisten, implican que ambos se esforzarán por presentar todo lo solicitado y cumplir con la formalidad a expensas de perder calidad en la información presentada. Corresponde señalar que el tiempo real de trabajo asociado al programa por parte de las entidades con los emprendedores es limitado, y

durante ese tiempo ambos deberán presentar toda la información requerida lo cual implica tareas de recopilación y formulación que suelen ser nuevas y complejas para los emprendedores. Si estas tareas llevan una porción de tiempo excesiva, las mismas impedirán que los emprendedores y las instituciones se enfoquen en los aspectos clave de los proyectos a presentar, es decir, la existencia de una oportunidad de negocios y la capacidad y factibilidad de implementación basada en un análisis crítico y estratégico de los proyectos así como una evaluación profunda del potencial de los equipos emprendedores.

Por el lado del Estado, la consecuencia negativa está relacionada con la tensión organizacional ligada al proceso de evaluación. Cuanto mayor sea la información solicitada, mayor será la carga laboral para los evaluadores y para el sistema administrativo de gestión de los expedientes de cada uno de los participantes. Esto implicará periodos de evaluación más largos y nuevamente menor foco en los aspectos centrales de los proyectos, es decir, en capacidad de implementación y la existencia de una real oportunidad de negocios.

Una sugerencia para disminuir la carga de información por parte de los emprendedores es el de trabajar en esquemas basados en el otorgamiento de confianza por parte del Estado, solicitando declaraciones juradas para la presentación de datos formales que pudieran surgir. Esto implica menores costos y tiempos, que posteriormente podrán ser utilizados en otras cuestiones de mayor valor para la evaluación.

En cuanto a los equipos de evaluación, se recomienda que los mismos puedan tener visiones completas de las presentaciones de los proyectos y puedan formarse una opinión de manera global. De ser posible sería útil que tengan la oportunidad de entrevistarse cara a cara con los participantes. Si bien los sistemas de evaluación realizados mediante compartimentos estancos pueden parecer a priori más eficientes en la utilización de los recursos y garantizar mayor transparencia, es posible que presenten fallas en cuanto a la justicia de los resultados, en la imposibilidad de dar respuestas constructivas sobre los motivos de rechazo o aprobación y, en la posibilidad de contar con recomendaciones de trabajo para los proyectos evaluados.

**ii) Perfil de los emprendedores y los instrumentos de fomento a desarrollar:** Existe la creencia de que la mejor alternativa es la de realizar dos tipos de convocatorias diferentes que apunten a dos segmentos distintos de emprendedores: los que solo tienen un plan de negocios y que pretenden comenzar sus proyectos y los microempresarios que buscan dar un salto de crecimiento.

El primer segmento, de los emprendedores que no comenzaron y que solo cuentan con un plan de negocios, presenta en general mayores riesgos a la hora de analizar el potencial de los negocios propuestos, así como también de implementar los proyectos. Para estos, deberían instrumentarse subsidios para la ejecución de la fase de “Start up” con la ayuda de posibles inversores que cofinancien la inversión y que ayuden a disminuir los costos de los proyectos.

La entrega de Aportes No Reembosables permitirá al Estado enfocarse en proyectos de mayor potencial innovador, en los que se requiera invertir en un período de prueba determinado a fin de evaluar la factibilidad real de la oportunidad de negocio, disminuyendo las tensiones que implica la necesidad de generar flujos de caja de manera inmediata y pudiéndose enfocar en la implementación de los proyectos.

Adicionalmente, es altamente probable que los emprendedores que presenten estos proyectos provengan de entornos con cierto contenido académico o tecnológico, habiendo desarrollado sus ideas en el seno de universidades o instituciones educativas.

El segundo segmento es el de los proyectos de microempresas que buscan dar un salto de crecimiento. Estos, que habitualmente no consiguen instrumentos financieros para poder crecer, en muchos casos quedan condenados a no poder implementar sus proyectos debido a no calificar para ser sujetos de crédito y no tener acceso a potenciales inversores dispuestos a apoyar los emprendimientos.

Para estos emprendedores puede pensarse en el desarrollo de un programa de créditos blandos que apoye sus proyectos y que priorice los de mayor potencial de crecimiento. Tal como se vio en los resultados del programa, el riesgo asociado a los proyectos de

microemprendedores con experiencia es claramente menor al de los que solo tienen un plan de negocios. Los primeros ya han probado al mercado, conocen sus limitaciones y probablemente tendrán un “time to market” mucho menor que el de los casos en donde solo existe un papel con una idea de negocios expresada.

En este marco, el problema que tienen en muchos es el de acceso al mercado bancario por no contar con los requisitos formales de elegibilidad necesarios o estar sujetos a tasas de interés demasiado elevadas. Por ello es que en estos casos el crédito es factible y hasta recomendable. Cabe tener en cuenta también que los montos requeridos también serán mayores a los proyectos provenientes del segmento de los emprendedores con planes de negocios, por lo tal vez el sistema no debería generarse solo con fondos del tesoro del gobierno local sino a través de otras instituciones en capacidad de aportar fondos financieros.

**iii) El sistema de Entidades de Apoyo a PyMEs:** teniendo en cuenta que para una primera experiencia los resultados han sido satisfactorios, cabe enfocar los esfuerzos de mejora del sistema en dos aspectos: la difusión a una mayor cantidad de emprendedores y la calidad de la asistencia a los proyectos preseleccionados.

El desafío de ampliar la base de emprendedores sensibilizados e interesados en participar es fundamental para el éxito a largo plazo del programa. En este sentido, la sugerencia central es la de incrementar los tiempos para la búsqueda y selección de proyectos. Cuando las actividades dedicadas a la convocatoria solo se circunscriben a un período de dos meses por año, resulta muy difícil poder generar propuestas de difusión que impliquen actividades que van más allá de la propia red de emprendedores o contactos cercanos. Cuanto más parecido el programa sea a una “ventanilla abierta”, mayores serán las oportunidades para que nuevos emprendedores y proyectos se acerquen a consultar y vean este programa como una opción válida para arrancar.

Una segunda recomendación para ampliar la base de proyectos está en dar oportunidades a proyectos emprendedores en donde el componente de innovación tenga menor ponderación relativa que la oportunidad del negocio. Estos proyectos probablemente

puedan venir de sectores menos asociados a ámbitos académicos y más a organizaciones enfocadas en el apoyo y la representación empresarial. Ello significará que las actividades de acompañamiento deberán tener un mayor componente de asistencia técnica y un menor foco en el desarrollo de capacidades emprendedoras. Esta cuestión puede asociarse con la posibilidad de desarrollar una competencia específica para microempresas con alto potencial de crecimiento, en donde las entidades de apoyo podrían ser diferentes a las asociadas a la búsqueda de planes de negocio innovadores.

En lo que corresponde a la calidad de la asistencia brindada, se recomienda tomar una serie de acciones “soft” y otras de carácter más formal que vayan en la misma dirección de mejorar la calidad de los servicios exigidos a las entidades. En primer término debe continuar trabajándose en el desarrollo de una red de entidades, que puedan compartir información y mejores prácticas de negocios. En este sentido, el mensaje de que el proceso de aprendizaje es continuo y que el camino está en la pretensión de un sistema previsible debería generar incentivos para que las entidades busquen destacarse en demostrar resultados y consolidarse como referentes en la temática, apalancándose en Buenos Aires Emprende para mostrar sus logros.

Institucionalmente, y más allá del evidente refuerzo que se pueda hacer en las tareas de seguimiento y auditoría de los procesos y etapas en las que intervienen instituciones, existen dos acciones que puede ser fundamentales: la primera es la implementación de un sistema de resolución de controversias que pueda incluir un reglamento de tutoría o asistencia. De las entrevistas con emprendedores y con entidades surgió la preocupación por diferencias de opinión sobre lo que se debía o no hacer en el marco de los procesos de tutoría. Esto redundó en algunos pocos casos en donde las entidades y emprendedores se sintieron frustrados por no haber cumplido con las expectativas puestas en el programa o haber tenido en algunos casos inconvenientes con algunos emprendedores por no haber “seteado” las expectativas. Si el Estado trabaja para mejorar esta cuestión, no solo se agregará previsibilidad al sistema sino que se ayudará adicionalmente a generar mejores prácticas que podrán replicarse tanto en el marco de proyectos públicos como fuera de ellos.

El segundo elemento formal para la mejora de la calidad está relacionado con otorgar mayores responsabilidades a las instituciones sobre los resultados de los proyectos en su fase de implementación, no de negocios. Esto permitirá que las mismas no solo tengan que responder sobre los problemas que puedan surgir con los proyectos financiados, sino que también tengan mayor capacidad de hacer valer su poder en el caso de que los emprendedores no estén interesados en trabajar de acuerdo a lo pautado o se desvíen de sus programas de trabajo. Para ello, la posibilidad de que sean las entidades las que reciban los fondos y administren los proyectos es altamente recomendable, así como que sean éstas las que realicen las presentaciones finales de los proyectos como manera de asegurar que lleguen al proceso de evaluación gubernamental con la mayor calidad posible.

Muchas de las acciones propuestas ya han sido implementadas en la versión 2008 del programa Buenos Aires Emprende y podrá ser evaluado su impacto al término del mismo. Otras podrán ser aplicadas en versiones sucesivas en caso de considerarse factibles.

Por último, este trabajo estuvo centrado en análisis, en base a las experiencias e impresiones de los participantes, de los resultados de un programa innovador y ambicioso que ha tenido como principal característica su apertura en la búsqueda de consensos y participación por parte de las entidades, profesionales y académicos de mayor experiencia en la temática. Esto ha implicado un proceso de aprendizaje permanente en el que también se enmarca esta investigación, la cual podría repetirse en el futuro con los nuevos emprendedores apoyados, intentando también perfeccionarla metodológicamente con el fin de poder obtener mejores y más concluyentes resultados, que permitan conocer mejor la realidad de los emprendedores así como las oportunidades de mejora para el desarrollo de nuevas políticas de fomento.

## VI. ANEXO 1: EMPRESAS ENTREVISTADAS

Entrevista	Financiado	Nombre Empresa	Entidad Patrocinante	Contacto	Emails
Si	Si	Axigma Technologies s.a.	ACDE	MARIO AGÜERO	<a href="mailto:mario.aguero@axigmatechnologies.com">mario.aguero@axigmatechnologies.com</a> ; <a href="mailto:marina.curone@axigmatechnologies.com">marina.curone@axigmatechnologies.com</a>
Si	Si	ESTUDIO DUPPLA DE DEGIORGI MARIEL A. Y CALABRIA CECILIA S.H.	CAME	CECILIA CALABRIA	<a href="mailto:ccalabria@dupplaestudio.com.ar">ccalabria@dupplaestudio.com.ar</a>
Si	Si	2MINDS SERVICIOS INFORMATICOS S.R.L.	Funprecit	ROBERTO GABRIEL LANGDON	<a href="mailto:rlangdon@2mindsarg.com.ar">rlangdon@2mindsarg.com.ar</a>
Si	Si	A3 DRAWING FACTORY	IAE	ANDRES GIANNOTTA	<a href="mailto:a_giannotta@yahoo.com">a_giannotta@yahoo.com</a>
Si	Si	ALUDISPLAY	Paraguas Club	GONZALO SILVA PINTO	<a href="mailto:gonza@signssystem.com.ar">gonza@signssystem.com.ar</a>
Si	Si	ANURA SA	IAE	Ing. Jerónimo Serafini	<a href="mailto:jserafini@fibertel.com.ar">jserafini@fibertel.com.ar</a>
Si	Si	BA-MALT	CEMA	PEREZ, FABIANA CAROLINA	<a href="mailto:ba-malt@speedy.com.ar">ba-malt@speedy.com.ar</a>
Si	Si	BAMBU SERVICIOS TURISTICOS	Aragon	ALEJANDRO NIEMAND	<a href="mailto:aniemand@buronet.com.ar">aniemand@buronet.com.ar</a>
Si	Si	BUENOS AIRES HIGIENE	Paraguas Club	Beatriz Noemi Corapi	<a href="mailto:buenosaireshigiene@hotmail.com">buenosaireshigiene@hotmail.com</a>
Si	Si	DATA FACTORY SRL	EMPREAR	ERNESTO JOSE CAMBURSANO	<a href="mailto:ernesto@datafactory.com.ar">ernesto@datafactory.com.ar</a>
Si	Si	Desarrollos de Entretenimientos Interactivo S.R.L.	Funprecit	Sebastián Uribe	<a href="mailto:suribe@inmune.com.ar">suribe@inmune.com.ar</a>
Si	Si	DI LUCCA - FRIAS & ASOC. S.R.L.	CMD	SANDRA DI LUCCA	<a href="mailto:sdilucca@dilucafrias.com">sdilucca@dilucafrias.com</a> ; <a href="mailto:mfrias@dilucafrias.com">mfrias@dilucafrias.com</a>
Si	Si	EDICIONES IAMIQUE	Aragon	CARLA BAREDES	<a href="mailto:iamique@elsitio.net">iamique@elsitio.net</a>
Si	Si	FIERRO	UTN	Isabel Armada Milena	<a href="mailto:milena.armada@fierro-soft.com.ar">milena.armada@fierro-soft.com.ar</a>
Si	Si	GUGA S.R.L. DE GUSTAVO FERNANDEZ	EMPREAR	GUSTAVO FERNANDEZ	<a href="mailto:gugaguss@hotmail.com">gugaguss@hotmail.com</a>
si	Si	Hernan Moldovan-Daniel	Redes IECyT	Hernan Moldovan	<a href="mailto:hmoldovan@urbix.com.ar">hmoldovan@urbix.com.ar</a>

		Parisi-Marcelo Gilman			
Si	Si	I-PHARMA S.A.	Aragon	DR. PABLO BILBAO	pbilbao@bdf.com.ar
Si	Si	JORGE ARIAS	Funprecit	DR. JORGE R. ARIAS	lucianarias@hotmail.com , arias-taita@yahoo.com.ar
Si	Si	Julio César Cancilieri	Paraguas Club	Julio César Cancilieri	<a href="mailto:jul_mab@yahoo.com.ar">jul_mab@yahoo.com.ar</a>
Si	Si	KAUPEN PATAGONIA S.A.	IAE	PATRICIA BUSQUET	<a href="mailto:pbusquet@pampagourmet.com.ar">pbusquet@pampagourmet.com.ar</a>
Si	Si	Marcelo Gottlieb-Carla Mariela Cerezal	Funprecit	Marcelo Gottlieb	info@baenpapel.com.ar carlitaat@yahoo.com.ar marcelo@gottlieb.com.ar
Si	Si	MB JUGUETES CONCEPTUALES	CMD	MARCELA BIANCHI	<a href="mailto:juguetesconceptuales@yahoo.com.ar">juguetesconceptuales@yahoo.com.ar</a>
Si	Si	MUXER S.R.L.	Funprecit	Sandra Cesilini	sandracesilini@yahoo.com / tamaralalli@hotmail.com
Si	Si	P3SOFT SRL	IAE	CARLOS J. PARDINI	<a href="mailto:fecastella@yahoo.com">fecastella@yahoo.com</a>
Si	Si	Pablo Gabriel Nussembaum y María Antonia Bonfiglio	Funprecit	María Antonia Bonfiglio	pablo.nussembaum@refert.com; maria.bonfiglio@refert.com
Si	Si	PRIMEROS PASOS PRODUCCIONES SRL	Aragon	Daniel Schammah	dsch@primerospasosonline.com.ar
Si	Si	QUARA ARGENTINA S.A.	EMPREAR	LEOPOLDO COLOMBO	<a href="mailto:lcolumbo@quaraargentina.com.ar">lcolumbo@quaraargentina.com.ar</a>
Si	Si	REPLICANTES	CMD	Daniel Arroyo	<a href="mailto:info@replicantes.com.ar">info@replicantes.com.ar</a>
Si	Si	SILVIA BEATRIZ FALCHUK	CMD	SILVIA BEATRIZ FALCHUK	sfalchuk@torredepapel.com.ar ; pedidos@torredepapel.com.ar
Si	Si	Silvia Estela González y Carlo Nosedá	Paraguas Club	Silvia Estela González	<a href="mailto:info@cienciasparatodos.com.ar">info@cienciasparatodos.com.ar</a>
Si	Si	SIMON PATRICIA	CMD	PATRICIA SIMON	<a href="mailto:gagliardi@dilhard.com.ar">gagliardi@dilhard.com.ar</a>
Si	Si	Souvenirs & kit VICTORIA MARTEL	IAE	Viviana Valeria Parrino	<a href="mailto:vivianaparrino@fibertel.com.ar">vivianaparrino@fibertel.com.ar</a> , <a href="mailto:info@auque.com.ar">info@auque.com.ar</a> , <a href="mailto:ivan@fronterasur.com">ivan@fronterasur.com</a> , <a href="mailto:francisco@fronterasur.com">francisco@fronterasur.com</a> , <a href="mailto:german@fronterasur.com">german@fronterasur.com</a>
Si	Si	TIEMPO LIBRO DE JUANN P. ARMENIO	CMD	JUAN PABLO ARMENIO	info@tiempolibro.com ; juanpablo@tiempolibro.com

Si	Si	URBAN GOOD S.A. - CRISTIAN D. NECHUTE Y DANIELA M. SPINELLI - kcalorico	IAE	CRISTIAN DIEGO NECHUTA	<a href="mailto:cristian@abcflo.com.ar">cristian@abcflo.com.ar</a> <a href="mailto:cristian@abcflo.com">cristian@abcflo.com</a>
Si	No	GLOBALNEWS DE MARIA GARCIA Y JORGE GARCIA	Aragon	MARIA LAURA GARCIA	lauragarcia@globalnews.com.ar
Si	No	ALEJANDRO POCHAT	ACDE	ALEJANDRO POCHAT	/gmartinezmosquera@fibertel.com.ar / gonzalo.martinez@rohatyngroup.com
Si	No	ANDRES MIGUEL ERHARDT - GUIA VIAL	Paraguas Club	ANDRES MIGUEL ERHARDT	<a href="mailto:erhardtandres@yahoo.com.ar">erhardtandres@yahoo.com.ar</a>
Si	No	AR COMERCIAL ARGENTINA S.R.L.	ACDE	JOAQUIN LOPEZ FIGUEROA	<a href="mailto:comercial@arcomargentina.com.ar">comercial@arcomargentina.com.ar</a> / <a href="mailto:a_carlovich@yahoo.com.ar">a_carlovich@yahoo.com.ar</a>
Si	No	CABINAS ARGENTINAS	CEMA	RUBEN PISTONE	rpistone@hotmail.com ischaves@hotmail.com
Si	No	CENTRO DEL MOVIMIENTO CREADOR - CMC	Aragon		alefontan@ciudad.com.ar
Si	No	CONSORLIMP S.R.L.	ACDE	SEBASTIAN KAZSDAN	rkazsdan@consorlimp.com.ar
Si	No	CONTRABAJOS AUDAY-GIORMENTI	Paraguas Club	ADRIAN GIORMENTI	<a href="mailto:info@auday-giormenti.com.ar">info@auday-giormenti.com.ar</a>
Si	No	EL PERIODICO DE LA RIBERA	Aragon	Jorge A. Avaca	jorgeavaca@elppm.com.ar
Si	No	FRIGALFA S.A.	EMPREAR	DAVID GREIS	<a href="mailto:frigalfa@ciudad.com.ar">frigalfa@ciudad.com.ar</a>
Si	No	HUMBERTO GIORDANO	CAME	HUMBERTO GIORDANO	humberto_giordano@ciudad.com.ar
Si	No	INTEGRA S.A.	CEMA	CARLOS TRASEIRA	<a href="mailto:carlos_traseira@yahoo.com.ar">carlos_traseira@yahoo.com.ar</a>
Si	No	JAZMIN AGOSTINI	CMD	JAZMIN AGOSTINI	info@minagostini.com.ar ; min@minagostini.com.ar
Si	No	JOSE MARIA OYHARBIDE	Paraguas Club	JOSÉ MARÍA OYHARBIDE	<a href="mailto:jose@labicicletanaranja.com.ar">jose@labicicletanaranja.com.ar</a>
Si	No	LAHRES DE KEVIN ROBERTS	Redes IECyT	KEVIN ROBERTS	<a href="mailto:kevin.roberts@lahres.net">kevin.roberts@lahres.net</a>
Si	No	Maria Florencia Fiocca	CMD	Maria Florencia Fiocca	<a href="mailto:info@ffiocca.com">info@ffiocca.com</a>
Si	No	MARTIN ROBERTO LAHITOU	CAME	MARTIN LAHITOU	m lahitou@datafull.com
Si	No	MERCLIN S.A.	Paraguas Club	RICARDO RUBINO	<a href="mailto:ricardorubino@arnet.com.ar">ricardorubino@arnet.com.ar</a>

Si	No	NUMAY S.A.	CAME	Albina Vázquez	arquiertesu@yahoo.com.ar avazquez@bancorio.com.ar
Si	No	ORGANIZACIÓN MAGNA SA	IAE	MARTÍN VALERIO	mvalerio@omagna.com.ar
Si	No	PREBAIRES	UTN	DIEGO ARIEL SAUCEDO	lablegaspe@arnet.com.ar / saucedo413@hotmail.com
Si	No	RAPITAC S.R.L.	CAME	HECTOR CHAVEZ	ghchavez@speedy.com.ar / quatrín@speedy.com.ar /
Si	No	ROBERTO FARINA	Paraguas Club	ROBERTO FARINA	<a href="mailto:robertofarina2000@yahoo.com.ar">robertofarina2000@yahoo.com.ar</a>
Si	No	SANTIAGO SCHAPIRA	CEMA	SANTIAGO SCHAPIRA	<a href="mailto:santiago@pickedbyhand.com">santiago@pickedbyhand.com</a>
Si	No	STARB S.A.	EMPREAR	PABLO M. STEVERLYNCK	<a href="mailto:paul@indumeco.com.ar">paul@indumeco.com.ar</a>
Si	No	TAPIZADOS GESTALD	Aragon	Adrian F. Esposito	info@gestald.com.ar
Si	No	TEXTILAR DE MAURICIO GOLDFARB	EMPREAR	EMPREAR	<a href="mailto:mauricegoldfarb@fibertel.com.ar">mauricegoldfarb@fibertel.com.ar</a>
Si	No	Viviendas e Instalaciones Sanitarias	ACDE	Eduardo Eugenio Altare	<a href="mailto:eduardo.altare@datamarkets.com.ar">eduardo.altare@datamarkets.com.ar</a>
No	Si	ALTA RAMA	CMD	Analía Levy	<a href="mailto:alta_rama@cmd.org.ar">alta_rama@cmd.org.ar</a> ; <a href="mailto:tatianchordoqui@hotmail.com">tatianchordoqui@hotmail.com</a>
No	Si	COMPAÑÍA DE COMUNICACIONES INTERPERSONALES S.A.	Funprecit	ABEL MARCELO BERENSTEIN	cci@aberdén.com / abel@aberen.com
No	Si	FARO CAPITAL S.R.L.	EMPREAR	Matías Pejko	<a href="mailto:martin.ubierna@farocapital.com">martin.ubierna@farocapital.com</a>
No	Si	GRUPO NUEVA DERMATOLOGIA S.A.	CEMA	Adrian Hochman	adrianhochman@yahoo.com.ar
No	Si	INGEVE	BAITEC	MARTIN LUNA	<a href="mailto:m.luna@ingeve.com.ar">m.luna@ingeve.com.ar</a>
No	Si	PABLO ERLI-MARTIN MAC DONNELL	Funprecit	PABLO ERLI	<a href="mailto:martinmacdonnell@yahoo.com.ar">martinmacdonnell@yahoo.com.ar</a>
No	Sí	PAULA E. MELENDEZ	Paraguas Club	PAULA E. MELENDEZ	<a href="mailto:paulamelendez@hotmail.com">paulamelendez@hotmail.com</a>
No	No	ADDING ADVERTISING ENGINEERING	EMPREAR	ALEJANDRO CARLOS RESNIK	aresnik@fibertel.com.ar ; sebasberardi@fibertel.com.ar
no	No	Adriana Sandra Carlovich- Pablo Alejandro Mannucci-	Funprecit	S.E.Daniel Michan	michandaniel@hotmail.com /

		Samuel Eduardo Daniel Michan			walter.mannucci@mail.salvador.edu.ar
No	No	AGUSTIN NUÑEZ-ARIEL GONZALEZ	CEMA	AGUSTIN NUÑEZ	
No	No	ANTONIO CALBAUD - DIEGO ZUBERBUHLER	ACDE	ANTONIO CHALBAUD	<a href="mailto:anton@chalbaud.com.ar">anton@chalbaud.com.ar</a> / <a href="mailto:carolina@mediarythmic.com">carolina@mediarythmic.com</a>
No	No	Bodzak Eleonor	Redes IECyT	Bodzak Eleonor	<a href="mailto:carriboz@hotmail.com">carriboz@hotmail.com</a>
No	No	CARLOS QUINTAS	CAME	CARLOS QUINTAS	info@cypressin.com; hvazquez@lycos.es
No	No	DATASOL DE MARIA FLORENCIA GUZZO	ACDE	MARIA FLORENCIA GUZZO	4704 9601 mviana@datasol.com.ar
No	No	Econ-Casa S.R.L.	Aragon	Salvador Gabay Chebi	sgch@eco-cook.com
No	No	EDITORIAL REMOLINO SRL	Aragon		<a href="mailto:info@editorialremolino.com.ar">info@editorialremolino.com.ar</a>
No	No	ESTUDIANDO EN ARGENTINA	ACDE	Ignacio Bazán	ignacio.bazan@bdt-consultores.com
No	No	FNAA DE MARIA NOEL OLIVERA	CEMA	MARIA NOEL OLIVERA	info@fnaaweb.com.ar
No	No	GOLDCHAM CINE Y VIDEO	Redes IECyT	Paula Goldstein	<a href="mailto:goldcham@fibertel.com.ar">goldcham@fibertel.com.ar</a>
No	No	INCUNABLE S.R.L.	CAME	MARIANO ARZADUN	marzadun@editorialquadrata.com.ar
No	No	JULIO DANIEL LOPEZ PEREYRA-ESTEBAN SEVILLANO	UTN	JULIO DANIEL LOPEZ PEREYRA	
No	No	Kartoffelhaus SRL	EMPREAR	Lic. Lorena S. Reatti	<a href="mailto:lreatti@arnet.com.ar">lreatti@arnet.com.ar</a>
No	No	LARREGUY MATIAS-BASTIDA MARISA	Aragon	LARREGUY MATIAS	mlarreguy@argentina.com
No	No	Leonardo Damián Gayarre	IAE	Leonardo Damián Gayarre	<a href="mailto:orbe@fibertel.com.ar">orbe@fibertel.com.ar</a>
No	No	LIPIN RAUL JOSE	CEMA	RAUL JOSE LIPIN	linpostres@yahoo.com.ar
No	No	MARCELO A. ALLERA Y GUADALUPE GORNOTTI GANLY	Aragon	GUADALUPE GORNOTTI GANLY	comidasguadalupe@hotmail.com
No	No	Martín Carlos Cambiano y Esteban Martín Caruso	Aragon	Martín Carlos Cambiano	martin_cambiano@yahoo.com

No	No	MOOD S.R.L.	Aragon	MARTIN BRIZUELA	mebrizuela00@hotmail.com
No	No	NUEVO INFINITO S.R.L.	EMPREAR	Atilio Krenn	<a href="mailto:galileorrh@yahoo.com.ar">galileorrh@yahoo.com.ar</a>
No	No	PAUSA ACTIVA	Funprecit	Celina Boccazzi	
No	No	PPT S.A. DE DIEGO CASTRO Y MARIA PRESTERA	Aragon	DIEGO R. CASTRO	pepecastro10@tutopia.com
No	No	PRODUCTOS CUATERNARIOS S.A.	EMPREAR	ARIEL GUSTAVO BENZACAR	<a href="mailto:benzacar@sinectis.com.ar">benzacar@sinectis.com.ar</a>
No	No	PUYENE S.R.L.	CAME	Diego Peduzi	vrobles@franquiciaweb.com
No	No	ROSANA SUAREZ	CAME	ROSANA SUAREZ	
No	No	RyB de Argentina S.A.	Aragon	Claudio Livinsky	gerencia@rybdeargentina.com
No	No	SEXAMORA	IAE	MAGALI LEJTMAN	<a href="mailto:sexamora@fibertel.com.ar">sexamora@fibertel.com.ar</a>
No	No	SILVIA ERIKA LESLYE CONTRERAS	Paraguas Club	SILVIA ERIKA LESLYE CONTRERAS	<a href="mailto:sil_contreras@yahoo.com.ar">sil_contreras@yahoo.com.ar</a>
No	No	SUPERMETEGOL.G-GOL DE CHAMI Y TORREIRA	UTN	PABLO CHAMI / DIEGO TORREIRA	info@supermetegol.com p.chami@supermetegol.com
No	No	TRENDS CONSULTING SA	ACDE	HERNAN CASTIÑEIRA DE DIOS	hcd@australisconsult.com.ar hcdios@ciudad.com.ar
No	No	TRIARSA SRL	IAE	María Gabriela Serkin	<a href="mailto:gserkin@triarsa.com.ar">gserkin@triarsa.com.ar</a>

## VII. ANEXO 2: ENTIDADES ENTREVISTADAS

<b>Entidad</b>	<b>Contacto</b>
<b>Fundación Funprecit</b>	<b>Adriana Bosch</b>
<b>Universidad del CEMA</b>	<b>José Da Pena / Gustavo Cettolo</b>
<b>IAE - Centro de Entrepreneurship</b>	<b>Silvia Torres Carbonell</b>
<b>Fund Aragón</b>	<b>María Cristina Salaberrí</b>
<b>Asoc Amigos del CMD</b>	<b>Mónica Socolovsky</b>
<b>Asoc.Civil Grupo Redes - IECyT</b>	<b>Enrique Draier</b>
<b>ACDE- Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa</b>	<b>Alejandro Tonnelier / Francisco Riobó</b>
<b>UTN- Universidad Tecnológica Nacional</b>	<b>Alejandro Scomparin</b>
<b>Emprear</b>	<b>Daniel Miguez</b>
<b>Paraguas Club</b>	<b>Leonardo Socolovsky</b>