

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

Emprendedurismo en Argentina

Autor/es:

Calissi, Constanza Agostina - LU: 1149344

Ferrero, Federica Paz - LU: 1148246

Montalvo, Lucia - LU: 1149707

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor/es:

Jablonka, Patricia Edith

Año:

2025

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD.

Nombre de autoras: Calissi Constanza Agostina, Ferrero Federica Paz, Montalvo Lucía.

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas.

Título de la Tesis: Emprendedurismo en Argentina.

Director/a de Tesis: Jablonka Patricia Edith.

Lugar: Monserrat, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Fecha: 19 de noviembre de 2025.

En la presente Declaración se constata que el Trabajo de Investigación Final es original, inédito y no ha sido presentado previamente en otra instancia académica. Se establece que el documento es resultado del propio esfuerzo de investigación, es libre de plagio, no vulnera los derechos de propiedad intelectual y cita debidamente cualquier información, material o idea utilizada proveniente de una fuente externa, conforme a la normativa de honestidad académica.



Lucía Montalvo
43109767



FEDERICA
PAZ FERRERO
43298341



Calissi Constanza Agostina
45320449

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todas aquellas personas que hicieron posible el proceso de investigación.

A nuestras familias; gracias por su apoyo constante, por acompañarnos con paciencia y comprensión, y por darnos la contención necesaria para llegar hasta este punto.

A cada entrevistado, por ofrecer con generosidad y predisposición su tiempo y compartir sus experiencias y perspectivas. Sus aportes son lo que le dan significado y relevancia a este trabajo.

A nuestra profesora Patricia Edith Jablonka por su dedicación y compromiso al orientarnos a lo largo de este trabajo.

A todos ellos, nuestro profundo reconocimiento.

ÍNDICE

RESUMEN	6
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	10
MARCO TEÓRICO	13
Capítulo 1: Contexto Argentino	13
1.1 Inflación y Poder Adquisitivo	13
1.2 Condiciones del Mercado Laboral	17
1.3. Programas Gubernamentales de Emprendimiento	22
Capítulo 2: Emprendedurismo	25
2.1. Motivación Emprendedora	25
2.2. Tipologías de Emprendimiento	30
2.3 Proceso Emprendedor	33
Capítulo 3: Innovación	37
3.1. Innovación en Modelos de Negocios	38
3.2. Innovación en Productos/Servicios	41
3.3. Innovación en Procesos	44
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	48
Fundamentación metodológica	48
Trabajo de campo	49
4.1. Análisis de los resultados de las encuestas.	53
4.2 Análisis de datos recogidos mediante entrevistas a expertos	77
4.3 Análisis de datos recogidos mediante entrevistas a personas claves	86
4.4 Análisis de datos del Focus Group	92
4.5 Triangulación de los Instrumentos	97
CONCLUSIÓN	101
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	110
ANEXO 1: Encuestas realizadas a emprendedores.	110
ANEXO 2: Entrevistas a expertos.	117
Entrevista a Agustín Arieu.	118
Entrevista a Victor Jablonka.	126
Entrevista a Ruben Cesar	135
ANEXO 3: Entrevistas a personas claves.	155
Entrevista a Ornela Matti.	156
Entrevista a Mariana Romero.	163
Entrevista a Pablo Cardozo.	167
ANEXO 4: Focus Group.	176
ANEXO 5: Doce Condiciones Marco Empresariales definidas por el GEM	190

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1.1.1	15
Figura 1.1.2	16
Figura 1.2.1	19
Figura 1.2.2	20
Figura 1.2.3	21
Figura 2.1	31
Figura 4.1.1: Edad.	54
Figura 4.1.2: Nivel educativo alcanzado.	55
Figura 4.1.3: Localidad de residencia.	56
Figura 4.1.4: Cuadro resumen.	56
Figura 4.1.5: Rubro principal del emprendimiento.	57
Figura 4.1.6: Cuadro resumen.	57
Figura 4.1.7: Antigüedad del emprendimiento.	58
Figura 4.1.8: Motivación para emprender.	59
Figura 4.1.9.	60
Figura 4.1.10: Planeamiento del proyecto.	61
Figura 4.1.11: Empleo formal previo.	62
Figura 4.1.12: Experiencia en el rubro.	63
Figura 4.1.13: Estudios vinculados al emprendimiento.	64
Figura 4.1.15.	65
Figura 4.1.16: Impacto de la inestabilidad económica en la sustentabilidad del emprendimiento.	66
Figura 4.1.17.	67
Figura 4.1.18: Factores económicos influyentes.	68
Figura 4.1.19: Ingresos perjudicados por el aumento de los precios.	69
Figura 4.1.20: Influencia de la inestabilidad del mercado laboral.	70
Figura 4.1.21: El subempleo como motivación a emprender.	71
Figura 4.1.22: Innovación en el emprendimiento.	72
Figura 4.1.23: Incorporación de mejoras.	73
Figura 4.1.24: Uso de herramientas digitales.	74
Figura 4.1.25.	75
Figura 4.1.26: Rentabilidad del emprendimiento.	76
Figura 4.1.27: Proyección futura.	77
Figura 4.2.1	77

RESUMEN

La persistente inestabilidad económica Argentina ha generado un escenario en donde el emprendedurismo se vuelve una estrategia muy utilizada por las personas, con el objetivo de poder hacer frente a la pérdida en el poder adquisitivo, el desempleo y las diversas dificultades del mercado laboral. En este sentido, los emprendimientos surgen ante la necesidad de generar ingresos en un entorno que ofrece pocas alternativas formales y estables.

Es por este motivo, que decidimos realizar una investigación enfocada en analizar cómo el contexto económico condiciona el tipo de emprendimiento que predomina en el país y de qué manera la innovación permite a los emprendedores sostener y transformar su actividad en medio de la incertidumbre. Con esto, se buscó entender las motivaciones y capacidades que caracterizan a los emprendedores argentinos, así como identificar aquellos factores que facilitan o limitan el desarrollo de sus proyectos.

La investigación fue realizada mediante un enfoque cualitativo, con un carácter explicativo - descriptivo, diseño no experimental y alcance transversal. Se decidieron llevar a cabo 3 metodologías de investigación las cuales fueron: encuestas a emprendedores de distintos rubros y localidades, entrevistas a personas claves y expertos en el tema, y un focus group orientado a profundizar el acceso y la percepción de los programas gubernamentales.

Los resultados obtenidos evidenciaron que una gran parte de los emprendimientos del país se originan como respuesta directa a la falta de empleo o al subempleo. Se observó que muchos proyectos carecen de planificación previa, experiencia en el rubro o formación técnica,

lo que refuerza aún más las características reactivas e improvisadas. Asimismo, la innovación se observa como un factor clave para la subsistencia de los emprendimientos, dado que posibilita la adaptación a los cambios en el entorno, permitiendo ajustar estrategias, optimizar recursos y sostener la actividad frente a las diversas fluctuaciones.

En conjunto, los hallazgos muestran que el ecosistema del emprendedor argentino se encuentra profundamente atravesado por variables económicas, pero también por la capacidad de resiliencia e innovación de quienes lo integran. Entender esto resulta fundamental para generar condiciones que permitan transformar emprendimientos de subsistencia en iniciativas sostenibles en el tiempo.

Palabras claves: contexto argentino, emprendedurismo, innovación.

ABSTRACT

Argentina's persistent economic instability has generated a scenario in which entrepreneurship has become a strategy widely used by people, with the aim of being able to cope with the loss of purchasing power, unemployment and the various difficulties in the labour market. In this sense, entrepreneurship arises from the need to generate income in an environment that offers few formal and stable alternatives.

For this reason, we decided to carry out a research focused on analyzing how the economic context influences the origins of the type of entrepreneurship that predominates in the country and how innovation allows entrepreneurs to sustain and transform their activity in the midst of uncertainty. This research aims to understand the motivations and capabilities that characterize Argentine entrepreneurs, as well as to identify those factors that facilitate or limit the development of their projects.

The research was conducted using a qualitative approach with an explanatory-descriptive character, a non-experimental design and a cross-sectional scope. Three research methodologies were employed: surveys of entrepreneurs from different sectors and locations, interviews with key individuals and experts on the subject and a focus group aimed at exploring access to and perceptions of government programs.

The results showed that a large proportion of the country's entrepreneurial ventures originate as a direct response to unemployment or underemployment. It was observed that many projects lack prior planning, experience in the sector or technical training which further

reinforces their reactive and improvised nature. Furthermore, innovation is seen as a key factor for the survival of these ventures as it enables adaptation to changes in the environment allowing adjustments in strategies, optimization of resources and sustainability in the face of various fluctuations.

In conclusion, the findings show that the Argentine entrepreneurial ecosystem is deeply influenced by economic variables but also by the resilience and innovation of its members. Understanding this is fundamental for the creation of conditions that allow subsistence-level ventures to be transformed into sustainable initiatives over time.

Keywords: Argentine context, entrepreneurship, innovation.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo expone la investigación realizada acerca del tipo de emprendedurismo predominante en Argentina, explorando sus características específicas y cómo la innovación se presenta como una oportunidad para esta clasificación.

En Argentina, el emprendedurismo es un fenómeno habitual dado el contexto económico inestable del país. Recurrentes crisis económicas sacudieron generaciones de argentinos, comprometiendo la capacidad de las familias para sostener su subsistencia cotidiana, atentando con los salarios reales, los ingresos, el poder adquisitivo, la capacidad de ahorro, el consumo, las inversiones, el empleo, entre otras consecuencias. El desempleo es una de las amenazas que más se intensifican, puesto que las empresas comienzan a tomar decisiones drásticas para poder sobrevivir y continuar con sus operaciones asumiendo el menor riesgo posible.

Así, las organizaciones realizan distintos recortes en gastos y/o disminución de costos, siendo la mano de obra una de las variables afectadas. Cuando esta decisión se da de manera simultánea entre las empresas, los planteles comienzan a reducir su tamaño, dejando sin empleo a varias personas que barajan entre opciones tales como el autoempleo, el subempleo y/o el trabajo informal, siendo el emprendedurismo derivado del autoempleo.

Si bien, el tema “Emprendedurismo” tiene una vasta cantidad de estudios abarcativos de distintas temáticas, suele persistir una bibliografía generalista del tipo de emprendedurismo planeado, formal, premeditado, de oportunidad, una manifestación muy distinta a la que sucede en Argentina. La tipología de este no ha sido objeto de un estudio profundo, lo cual, aunque a primera vista pueda parecer un tema de poca relevancia, limita la comprensión de su verdadera

naturaleza, así como de su potencial para el desarrollo, la innovación y el impacto que genera en el país.

Por ello, el siguiente trabajo presenta una investigación más profunda acerca de los tipos de emprendedurismo en Argentina, teniendo un carácter explicativo-descriptivo. Nos centraremos en dilucidar cómo el contexto particular de Argentina impacta en el origen de los tipos de emprendimiento y las características de estos, permitiéndonos observar cómo estas diferencias de naturaleza afectan la capacidad de innovación.

A continuación, se detalla la pregunta de investigación, los objetivos y la hipótesis que impulsaron nuestro trabajo:

Problema

¿De qué manera la inestabilidad económica argentina incentiva el emprendimiento por necesidad por sobre el emprendimiento por oportunidad?

Hipótesis

La inestabilidad económica argentina incentiva el emprendimiento por necesidad por sobre el emprendimiento por oportunidad.

Pregunta General

¿Cómo influye la inestabilidad económica argentina en la prevalencia del emprendimiento por necesidad frente al emprendimiento por oportunidad?

Preguntas específicas:

- ¿Cuáles son los principales indicadores de la inestabilidad económica que inciden en la creación de emprendimientos por necesidad ?

- ¿Qué diferencias se observan entre los emprendedores por necesidad y por oportunidad en el contexto argentino?

- ¿Qué tipos de innovación aplican los emprendedores por necesidad y cómo estas les permiten adaptarse y sostener su actividad frente a las condiciones del contexto económico?

Objetivo General

El objetivo del presente trabajo de investigación final es analizar cómo el contexto económico argentino influye en el predominio del emprendimiento por necesidad frente al emprendimiento por oportunidad.

Objetivos específicos:

- Identificar los factores de la inestabilidad económica que afectan las decisiones de iniciar un emprendimiento.

- Diferenciar las características del emprendimiento por necesidad y del emprendimiento por oportunidad en el contexto argentino.

- Analizar el rol de la innovación —en modelos, productos y procesos— como estrategia de adaptación y factor de supervivencia en los emprendimientos surgidos por necesidad.

Al no haber alguna teoría o enfoque académico que profundice sobre el tema a tratar, se realizará una conexión pertinente de determinadas teorías del emprendedurismo con la realidad presentada en el trabajo de campo. El enfoque de la investigación será mixto, profundizándose en encuestas, estadísticas de fuentes secundarias, entrevistas a expertos en el área, focus group y cuestionarios a emprendedores de varios rubros situados principalmente en el Área Metropolitana de Buenos Aires. Al finalizar nuestro trabajo de investigación, concluiremos con el rechazo o no de la hipótesis planteada en este apartado.

MARCO TEÓRICO

Capítulo 1: Contexto Argentino

En esta variable se busca dar un contexto del panorama argentino, comprendiendo fenómenos recurrentes tales como la inflación, la pérdida del poder adquisitivo y el desempleo, los cuales perjudican a los ciudadanos e influyen en el surgimiento de emprendimientos. A la vez que, se abordan falencias presentes en programas gubernamentales para emprendedores, lo cual desacelera el desarrollo emprendedor.

1.1 Inflación y Poder Adquisitivo

A lo largo de las últimas décadas, Argentina ha experimentado recurrentes episodios de alta inflación que marcaron profundamente su economía. Desde la hiperinflación de finales de la década de 1980 hasta las crisis económicas de los años 2001 y 2002, el país atravesó períodos en los que la inflación anual llegó a superar el 40% y se produjeron fuertes devaluaciones, afectando no solo la estabilidad económica del país sino también el bienestar social. Este duro período se refleja a través de la siguiente frase, “. . . se trató de una crisis particularmente violenta, que generó una enorme caída de la actividad económica y un salto pronunciado en la tasa de desempleo y el índice de pobreza.” (Utrera, 2012, p. 27)

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC, s.f.), la inflación consiste en un aumento generalizado y sostenido en el nivel de precios de un país. Esta se estima a través del indicador “Índice de precios al consumidor” (IPC), el cual mide la evolución media de los precios de un grupo de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares residentes en un área específica.

Durante los períodos de crisis, la economía argentina se caracteriza por experimentar altos niveles de inflación, tal como ocurrió en el período comprendido entre 2021 y 2024. En este intervalo el país registró tasas anuales de inflación superiores al 50%, reflejando así un constante aumento en el nivel de precios (Ver figura 1.1.2). Además, un informe presentado en el año 2025 por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) clasificó a Argentina como una de las economías que presentan inflación crónica dentro de la región de América Latina y el Caribe (ver Tabla 1), lo cual se condice con la tendencia mencionada anteriormente.

Tabla 1.

Tasa de variación del Índice de precios (IPC) en 12 meses, diciembre de 2022 a septiembre de 2024. (En porcentajes)

	A diciembre de 2022	A diciembre de 2023	A diciembre de 2024
Argentina	95,2	210,1	214,0
Cuba	39,1	38,7	31,1
Haití	48,1	22,1	30,4
Suriname	54,6	32,6	18,6
Venezuela	234,1	186,8	51,4

Nota. Los datos de la columna “A diciembre de 2024” de los países Cuba y Haití corresponden al mes de Julio de 2024.

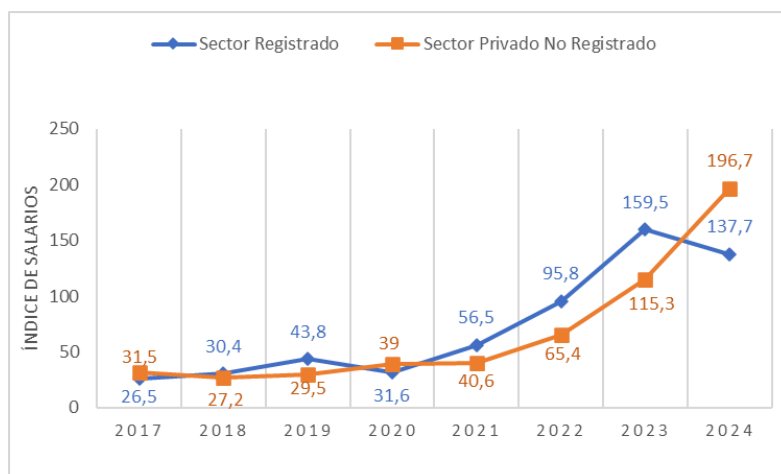
Fuente: elaboración propia, en base a información recogida de CEPAL (2025). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2024*. CEPAL. 86-87

Como consecuencia, la población sufre una pérdida de poder adquisitivo puesto que esta alza en los precios tiende a superar a la presentada por los salarios, a su vez, este fenómeno tiende a impulsar la búsqueda de fuentes de ingreso alternativas, como puede ser el iniciar un emprendimiento propio. En este contexto, donde el valor real del dinero disminuye debido a que los ingresos de las personas no les permiten comprar la misma cantidad de bienes y servicios que en meses u años anteriores, se evidencia al comparar el IPC con el Índice de Salarios en un mismo período, este último indicador se encarga de estimar las variaciones de los salarios tanto del sector público como del privado, registrado y no registrado. (Dirección General de Estadística y Censos, s.f.)

(Ver figuras 1.1.1 y 1.1.2) En base a datos correspondientes a los años 2018, 2019 y 2023, se observa que en la Región del Gran Buenos Aires el salario real se redujo, dado que la variación interanual del IPC superó a la del Índice de Salarios, tanto del sector registrado (público y privado) como del sector privado no registrado. Esto pone en evidencia la caída en la capacidad de compra de la población.

Figura 1.1.1

Evolución del Índice de Salarios desde 2017 hasta 2024



Fuente: elaboración propia, en base a información recogida de INDEC (s.f). *Índice de salarios, Números índices y variaciones porcentuales respecto del período anterior y acumuladas, por sector. Octubre de 2015-septiembre de 2025.*

Figura 1.1.2

Evolución del IPC desde 2017 hasta 2024 - Región GBA



Fuente: elaboración propia, en base a información recogida de INDEC (s.f). *Índices y variaciones porcentuales mensuales e interanuales según principales aperturas de la canasta. Diciembre de 2016-octubre de 2025.*

Por otro lado, el incremento sostenido en los precios también se traduce en mayores costos salariales y de materias primas para las empresas, lo que puede provocar una reducción en los niveles de producción o en la contratación de personal. Esto genera no sólo un debilitamiento del mercado laboral, sino también una restricción al crecimiento económico.

Asimismo, la pérdida de poder de compra provoca que muchos individuos tengan que salir en búsqueda de múltiples trabajos o caer en la informalidad para compensar la erosión de sus ingresos y poder cubrir su coste de vida. A su vez, la inflación amplía la brecha socioeconómica, ya que los sectores de menores recursos son los más damnificados por ella. En consecuencia, aumentan las tasas de desempleo y pobreza, tal como señala la tasa de desocupación del 6,4% correspondiente al tercer trimestre del 2024 (INDEC, 2025).

Otro efecto adverso de la inflación, es el deterioro de la capacidad de ahorro. Según Dornbusch, Fischer y Start (2009), el ingreso de los individuos se destina a gastar en consumo de bienes y/o servicios o al ahorro. En economías con tendencia inflacionaria, la población tiende a destinar una mayor proporción de sus ingresos al consumo, dejando una menor parte destinada al ahorro e inversión. Además, la inversión es debilitada en consecuencia a la incertidumbre generada por el contexto inflacionario porque al no conocerse el valor a futuro del peso argentino, los emprendedores ven la toma de decisiones de inversión como un acto riesgoso y complejo, perjudicando así el crecimiento de sus negocios ya que se cuenta con un menor capital.

1.2 Condiciones del Mercado Laboral

En este apartado abordaremos el mercado laboral argentino y cómo este enfrenta ciertos desafíos que se manifiestan en los niveles de desempleo, subempleo y empleo informal. Estos fenómenos poseen un fuerte impacto en la dinámica emprendedora del país, por lo cual a continuación se mencionan algunos conceptos claves (INDEC, s.f)

El mercado laboral está compuesto por Población Económicamente Activa (PEA), que incluye a personas que poseen una ocupación o que no poseen una, pero están buscándola de forma activa, y por la Población Económicamente Inactiva (PEI), compuesta por jubilados y estudiantes que no se encuentran en búsqueda de trabajo, es decir, aquellas personas que no forman parte de la PEA.

A su vez, la PEA se distingue entre la población ocupada y la población desocupada. La población ocupada está integrada por personas que poseen por lo menos un trabajo, es decir, que han trabajado mínimo una hora en alguna actividad económica dentro de la semana de referencia de la encuesta estadística. Mientras que la población desocupada incluye a personas que no poseen trabajo, pero están en búsqueda activa de uno y se encuentran disponibles para trabajar.

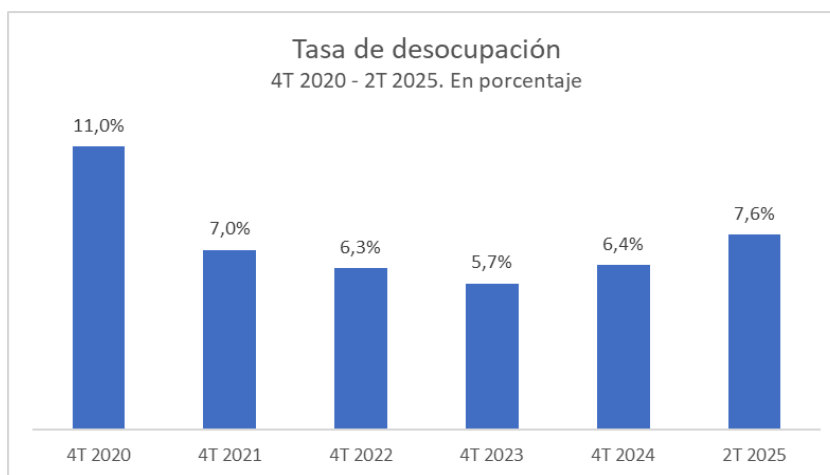
Según datos recientes del INDEC (2025), el desempleo en Argentina alcanzó el 7,6% de la PEA en el segundo trimestre de 2025, lo que representa 1,1 millones de personas desocupadas sobre el total de 14,4 millones de personas económicamente activas.

La tasa de desocupación tras alcanzar un nivel alto a finales del 2020, mostró una tendencia a la baja hasta el 2023, pasando del 11% en el cuarto trimestre de 2020 al 5,7% en el cuarto trimestre de 2023. Para luego, registrar aumentos en 2024 llegando al 6,4% y en 2025 al 7,6% (Ver figura 1.2.1).

Esta evolución demuestra cómo en los últimos años fue mayor la cantidad de desocupados que padecieron problemas económicos por la falta de ingresos, dificultando así cubrir sus necesidades básicas. En este contexto, las alternativas laborales como el autoempleo y el pluriempleo cobran poder ya que estas personas deben buscar medios que les permitan subsistir, propiciando así la figura del emprendedor.

Figura 1.2.1

Evolución de la Tasa de desocupación desde el cuarto trimestre de 2020 hasta el segundo trimestre de 2025.



Fuente: elaboración propia, en base a información recogida de INDEC. (2022). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Cuarto trimestre de 2021.* (2023). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Cuarto trimestre de 2022.* (2024). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Cuarto trimestre de 2023.* (2025). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Segundo trimestre de 2025.*

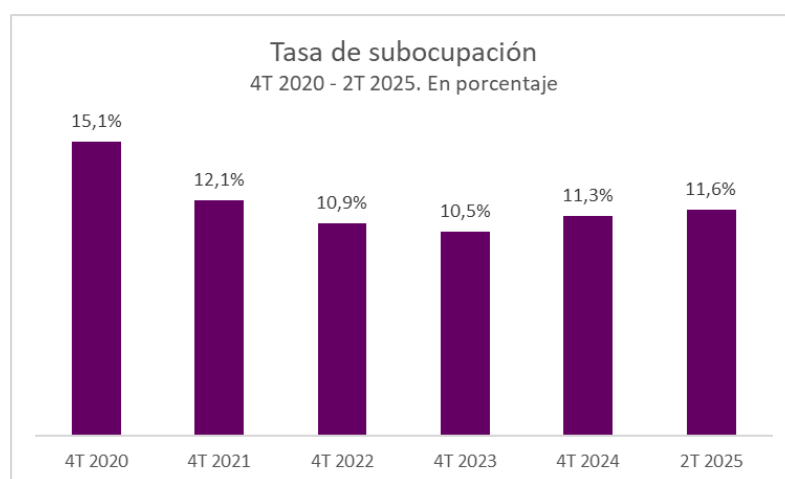
En cuanto al subempleo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, s.f.) se refiere a él como una subutilización o utilización ineficiente de las habilidades, calificaciones o experiencia de un trabajador o cuando este se ve imposibilitado de trabajar todas las horas que quisiera. A fines de este trabajo de investigación, es de mayor relevancia aquella forma de subempleo que surge por la insuficiencia de horas trabajadas. La tasa de subocupación evidenció una mejoría progresiva tras la pandemia, pasó del 15,1% en el cuarto trimestre de 2020 al 10,5% en el cuarto trimestre de 2023.

Sin embargo, durante 2024 y el segundo trimestre del 2025, el indicador sufrió incrementos hasta alcanzar un 11,6% respecto de la PEA, lo que revela un retroceso en la

tendencia (Ver figura 1.2.2). Esto evidencia un mercado laboral con continuos niveles de subutilización, donde una porción considerable de la PEA enfrenta dificultades económicas a causa de las reducidas jornadas laborales reducidas y a los ingresos insuficientes.

Figura 1.2.2

Evolución de la Tasa de subocupación desde el cuarto trimestre de 2020 hasta el segundo trimestre de 2025.



Fuente: elaboración propia, en base a información recogida de INDEC. (2022). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Cuarto trimestre de 2021.* (2023). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Cuarto trimestre de 2022.* (2024). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Cuarto trimestre de 2023.* (2025). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Segundo trimestre de 2025.*

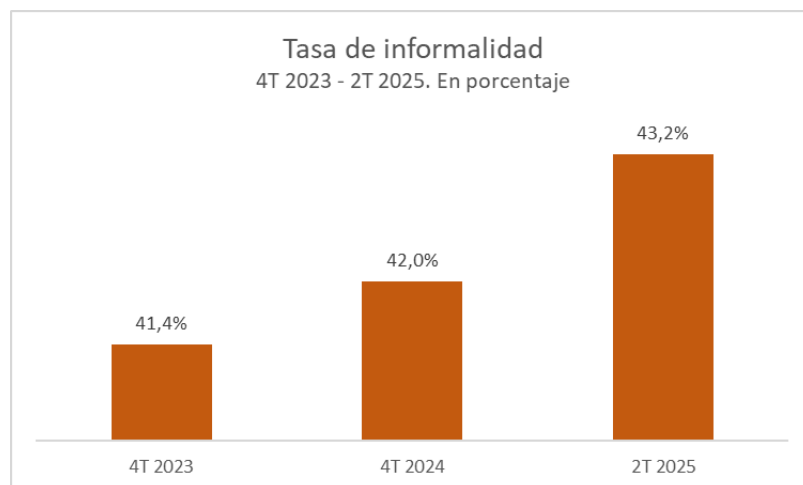
Por último, el empleo informal definido por la OIT (s.f.) como todo aquel trabajo remunerado no registrado, regulado o protegido por normas o marcos legales, y también a todo trabajo no remunerado llevado a cabo en una empresa generadora de ingresos, mostró un crecimiento sostenido en los últimos tres años.

De acuerdo con datos del INDEC (2025), la tasa de informalidad pasó del 41,4% en el cuarto trimestre de 2023 al 43,2% en el segundo trimestre de 2025, momento en el cual la población ocupada alcanzó el 44,5% (ver Figura 1.2.3). Esta tendencia en aumento refleja un paralelismo en el mercado laboral, donde una porción creciente de trabajadores desarrollan su actividad fuera del amparo de la Ley.

En consecuencia a este fenómeno, se profundiza la situación de vulnerabilidad de los trabajadores informales, quienes carecen de beneficios sociales y de la protección de los derechos laborales básicos. Además, la falta de regulación y estabilidad se asocia con bajos ingresos y condiciones laborales precarias, que repercuten desfavorablemente en la calidad de vida y en la estabilidad económica de las personas.

Figura 1.2.3

Evolución de la tasa de informalidad laboral desde el cuarto trimestre de 2023 hasta el segundo trimestre de 2025.



Nota: El INDEC comenzó a medir formalmente la informalidad laboral en abril de 2025, publicando los datos del cuarto trimestre de 2023.

Fuente: elaboración propia, en base a información recogida de INDEC. (2025). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Segundo trimestre de 2025*. (2025). *Mercado de trabajo. Indicadores de informalidad laboral (EPH) Cuarto trimestre de 2023 a cuarto trimestre de 2024*.

1.3. Programas Gubernamentales de Emprendimiento

El GEM propone un conjunto de 12 factores llamadas Condiciones Marco Empresariales (CME), estas condiciones mejoran o dificultan la creación de nuevas empresas en un determinado país (Ver Anexo 5). Para poder recopilar información sobre estos aspectos, el GEM lleva a cabo las Encuestas Nacionales de Expertos (NES) en ellas se administra a 36 expertos de cada país del GEM, una vez hechas las encuestas y evaluado los resultados, se realiza un informe en el cual se presenta el Índice de contexto de emprendimiento nacional (NECI). Este indicador deriva de las 12 condiciones marco y pondera las calificaciones de estas condiciones en base a la importancia que los expertos le asignan, en una escala del 0 a 10. (donde un puntaje menor a 3.0 es muy deficiente, entre 3.0 y 4.0 se califica como deficiente, menor a 5.0 insuficiente y mayores como suficiente).

En este trabajo de investigación, nos centraremos especialmente en la condición “Programas gubernamentales de emprendimiento”, en la cual Argentina ha registrado puntajes bajos. Según diversos Informes Globales presentados por el GEM (GEM, 2023, 2024, 2025), en el año 2022 obtuvo una calificación de 3.2 posicionándose como deficiente según la escala del GEM para posteriormente mostrar una mejora en los años 2023 y 2024 donde logró un puntaje de 3.4. Esto indica que a pesar de los programas de asesoramiento y apoyo financiero, estos no están logrando promover de manera efectiva el desarrollo y consolidación de nuevos emprendimientos en el país. Para ilustrar esta situación, se prosigue con la descripción de algunos programas gubernamentales vigentes, cuyo alcance y características reflejan las limitaciones señaladas por el GEM.

IncuBAte es un programa dirigido a los emprendimientos ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, cuyo objetivo es fortalecer a los emprendedores y que logren un modelo de negocio sólido y rentable. Hasta la edición actual del 2025, su duración es de 5 meses, en los cuales se brinda a través de consultorías con expertos un acompañamiento personalizado, mentorías, actividades de networking y acceso a un espacio físico si la disponibilidad lo permite. Además, este se dirige tanto a proyectos productivos, comerciales, tecnológicos y sociales, como a aquellos relacionados a la economía circular y a la del conocimiento. Los requisitos para poder inscribirse son tener un emprendimiento de no más de 4 años de antigüedad y disponer de alguna clase de prototipo o producto mínimo viable, luego se seleccionarán los proyectos que generen una novedad para la Ciudad. No obstante, el hecho de que se limite únicamente a proyectos que cuentan con un prototipo o un producto mínimo viable, sumado a la limitación en cuanto a antigüedad, puede reducir el alcance e influencia que ejerce sobre el ecosistema emprendedor a nivel local.

Arriba emprendedores es un programa de financiamiento que busca potenciar emprendimientos que realicen actividades productivas en la Provincia de Buenos Aires, brindando créditos de hasta 6 millones de pesos a una tasa de interés del 0% con un plazo de devolución de hasta 24 cuotas mensuales (excluyendo el período de gracia establecido de entre 3 y 6 meses). El crédito permitirá financiar activos fijos (excluyendo rodados), activos intangibles (como gastos de licencia de software o gastos de registro de la propiedad intelectual) y gastos de consultoría necesarios para llevar a cabo el emprendimiento. Los requisitos para poder inscribirse son varios, entre ellos encontramos que el proyecto y sede productiva debe localizarse en la provincia de Buenos Aires, no tener una antigüedad mayor a 4 años y no ejercer una actividad primaria (agropecuaria, agricultura), tampoco brindar servicios profesionales (ya sean contadores, veterinarios, odontólogos, etc), servicios de asociaciones y servicios personales, y dedicarse a la construcción. Aunque este financiamiento resulta una

herramienta valiosa, las restricciones y el enfoque en ciertos tipos de gastos pueden no cubrir todas las necesidades emprendedoras, especialmente en etapas tempranas o en sectores no contemplados.

Programa de Empleo Independiente (PEI) es un programa dirigido para trabajadores desocupados que hayan realizado un curso de formación, y también para trabajadores independientes que buscan formalizar su actividad, y para personas que participan de algún programa de la Secretaría de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Su finalidad es brindar asistencia técnica y financiera a quienes desean iniciar un emprendimiento o reforzar uno existente. En la asistencia técnica, al comienzo se da un curso de capacitación respecto de cómo gestionar el emprendimiento, diseñar un plan de inversión y estrategias de negocios, analizar el mercado e identificar proveedores, para luego pasar a la fase de formular el proyecto. Para adquirir la financiación el proyecto deberá pasar por una etapa de evaluación para determinar si es aprobado o no. En la asistencia financiera para el desarrollo o fortalecimiento del proyecto, se otorga un subsidio no reembolsable, más un conjunto de economías mensuales por participar en el curso y durante los primeros meses de implementación del proyecto.

En síntesis, aunque existen diversos programas gubernamentales en Argentina que ofrecen asesoramiento, financiamiento y capacitación para emprendedores, sus características y restricciones limitan su impacto en el ámbito emprendedor en el país. La focalización territorial, los requisitos específicos como el grado de antigüedad, así como también las limitaciones en los tipos de gastos financiables, reducen la accesibilidad y cobertura de estos programas. Esto coincide con lo propuesto por el GEM, que califica como deficiente la condición "Programas gubernamentales de emprendimiento", evidenciando que, a pesar de los esfuerzos, estos programas no están logrando promover de manera efectiva el desarrollo y consolidación de nuevos emprendimientos. Por lo tanto, resulta fundamental fortalecer estas

iniciativas para ampliar su alcance, flexibilizar sus condiciones y adaptarlas mejor a las diversas necesidades de los emprendedores en distintas etapas y sectores, con el fin de fomentar el ecosistema emprendedor argentino.

En conclusión, en este capítulo se presentaron los diferentes desafíos a los que deben enfrentarse los emprendedores argentinos, ya sea la presión económica presente en el país, así como también la fragilidad del mercado laboral y las falencias de los programas gubernamentales. En consecuencia de ello, se genera un escenario que no sólo condiciona las motivaciones para emprender, sino también el crecimiento y el nivel de complejidad que estos proyectos pueden alcanzar. Es por ello que en el siguiente capítulo se abordarán diversas teorías referidas al tipo de emprendedor que pueden adoptar los argentinos a la hora de desarrollar un proyecto, las cualidades que van desarrollando estos mismos.

Capítulo 2: Emprendedurismo

La variable emprendedurismo contempla aspectos cruciales que contribuyen a la conceptualización del fenómeno, tales como la motivación que se oculta detrás de la acción de emprender, las características estructurales y las diferentes manifestaciones del proceso, según diversos autores.

2.1. Motivación Emprendedora

En este apartado se mencionan las teorías existentes relacionadas a la motivación subyacente que impulsa el origen de emprender, la cual influye en el desarrollo de la misma a lo largo del tiempo, manifestándose en la gestión, los recursos, las proyecciones a largo plazo y su sostenibilidad en el tiempo.

Para iniciar con la dimensión, es importante identificar de antemano una de las fuentes más sólidas para el desarrollo del trabajo: el GEM. El Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

es un proyecto mundial dedicado a la investigación de las dinámicas del emprendedurismo a nivel global. Este se encarga de brindar datos concretos y sólidos a stakeholders acerca del ecosistema emprendedor para poder tomar decisiones claves sobre la promoción del espíritu empresarial que impulsa el crecimiento y la prosperidad de las naciones. Sus datos provienen de redes de emprendedores, instituciones académicas y de investigación y especialistas en investigación empresarial que presentan estadísticas y realidades del nivel emprendedor en 120 economías de diversos países del mundo.

El GEM explica el concepto emprendimiento como "Cualquier intento de creación de nuevos negocios o nuevas empresas, como el trabajo por cuenta propia, una nueva organización empresarial o la expansión de un negocio existente, por parte de un individuo, un equipo de individuos o un negocio establecido". (Reynolds et al., 1999, p. 3). Este proyecto tiene una tipología de los emprendimientos propia de su investigación, determinada según la motivación que los originan y examinándose en dos grupos: emprendimientos por oportunidad y emprendimientos por necesidad.

Los emprendimientos por oportunidad son aquellos motivados por la detección de una carencia en el mercado que puede suplirse con una oferta innovadora y premeditada. Surgen de una visión estratégica que les permite planificar detalladamente cómo aprovechar de manera exitosa ese espacio en el mercado, pudiéndose analizar el mercado y sus necesidades, las oportunidades y amenazas del entorno, desarrollar la estrategia de diferenciación, determinar los recursos necesarios y poder estructurar un plan de negocios que formalice el emprendimiento.

Por otro lado, los emprendimientos por necesidad son aquellos motivados por la subsistencia, obligados a emprender, no por deseo, sino por no tener otras fuentes de ingresos mejores. Estos emprendedores pueden surgir de una situación adversa y hostil, como el de las

crisis económicas y/o el desempleo, o también de una necesidad personal de generar ingresos que no se pueden lograr de otra forma. A diferencia de los emprendimientos por oportunidad, estos proyectos se realizan sin sustento de mercado: no existe análisis previo del mercado y el entorno, ni tampoco se sabe cómo y con qué se logrará generar ingresos.

Según Arrieta (2013), emprender por necesidad suele implicar una propuesta que no siempre responde a una necesidad de mercado. Además, al tener poca disponibilidad de recursos, se asumen riesgos que en otras circunstancias no se tomarían. Al ser un proyecto improvisado, los emprendimientos por necesidad tienden a tener menor escalabilidad y menor éxito, al no nacer de una motivación sostenible.

Una de las teorías clásicas más relevantes para el entorno empresarial que puede explicarnos las dinámicas de las motivaciones que movilizan a las personas a accionar es la postulada por Abraham Maslow. La Teoría de la Motivación Humana (1954) jerarquiza en una pirámide las diversas necesidades del ser humano, estableciendo los niveles más bajos como los necesarios a satisfacer primeramente para poder atender las demás necesidades en niveles superiores.

La pirámide comprende cinco necesidades humanas, siendo el orden de prioridad el siguiente:

1. Fisiológicas: necesidades más básicas, relacionadas a la subsistencia (alimentación, vestimenta, hidratación, descanso, etc.).
2. Seguridad: necesidad de protección y seguridad, por ejemplo, empleo estable, una vivienda, salud.
3. Afiliación: necesidades sociales relacionadas al deseo de pertenecer y ser aceptado socialmente, implicando los vínculos de familia, amigos, comunidad.

4. Reconocimiento: necesidad que busca el sentimiento de logro, respeto, status, autoestima.

5. Autorrealización: desarrollo máximo personal, vivir con propósito, ser tu mejor versión.

Realizando un análisis sobre las necesidades de Maslow, podemos establecer una relación causal entre la situación económica argentina y las motivaciones de la teoría.

La realidad económica y social argentina, caracterizada por la alta inflación, desempleo y bajo poder adquisitivo, crean un escenario que impacta en la decisión de las personas de emprender por necesidad. Las necesidades de la base de la pirámide se ven vulneradas al ser atentadas por la estabilidad económica familiar: las personas intentan emprender rápidamente con los recursos que tienen fácilmente al alcance, tratando de subsistir y mínimamente lograr el sentido de seguridad del segundo nivel. Un emprendedor de este estilo se ve impulsado por este tipo de necesidades que lo obligan a satisfacer los requerimientos primarios para su supervivencia.

Por otro lado, los niveles restantes de la pirámide impulsan los emprendimientos por oportunidad, ya que son movilizados a partir de una visión y propósito impulsado por una motivación interna, únicamente lograda en los niveles superiores.

David McClelland (1961) es otro de los autores que identificó las necesidades que impulsan a las personas a tomar determinadas decisiones y acciones. En su propuesta, menciona tres tipos de necesidades motivacionales que influyen en el carácter emprendedor y que pueden darse de manera simultánea o independiente entre sí.

La primera necesidad que puede influir en el comportamiento de una persona para emprender es la Necesidad de Logro, motivado por el impulso interno generado por el deseo de sentirse exitoso. Esta motivación proviene del sentimiento de poder lograr metas elevadas y

construir algo victorioso que compruebe la competencia de la persona y premie su autoexigencia. Son personas orientadas al éxito, con gran necesidad de ejecutar trabajos desafiantes y de excelencia que promuevan la superación personal. Por ejemplo, la creación de una empresa.

Por otro lado, la Necesidad de Afiliación es aquella proveniente de la vinculación social. Es la necesidad de formar parte de un grupo, trabajar en equipos y compartir experiencias con otros individuos. Se basa en la construcción de redes personales, armoniosas y colaborativas. Por ejemplo, asistir al trabajo, a la escuela o al club puede estar motivado por esta.

Por último, McClelland también define la Necesidad de Poder como otro motivante del emprendedor, siendo este la necesidad de influir en las personas para sentir reconocimiento. El sentimiento de poder no necesariamente tiene connotación negativa, sino que también se refiere a la capacidad de liderar y el placer de impactar en el desarrollo de los demás. Aquí, el autor desprende dos tipos de motivación derivados de este poder: personal (control para beneficio propio) y social/institucional (influencia positiva en el entorno para el bien común).

Al entrelazar la Teoría de la Motivación y la inestabilidad económica argentina, los emprendimientos por necesidad no se ven reflejados en estas motivaciones. Sin embargo, estas motivaciones sí condicionan los esfuerzos de los emprendedores por oportunidad al ser movilizados por aspectos intrínsecos relacionados a la personalidad.

Por su parte, Albert Shapero y Lisa Sokol (1982) proponen que emprender depende de la presencia de tres elementos de manera simultánea. El Modelo de Intención Emprendedora se basa en tres condiciones: 1. Deseabilidad; 2. Factibilidad; 3. Evento desencadenante; siendo la deseabilidad la motivación personal de comenzar un emprendimiento, la factibilidad la capacidad percibida de ser competente para poder llevarlo a cabo y el evento desencadenante aquella situación externa que obliga a la persona a emprender.

En esta teoría, el evento desencadenante es lo que determina la motivación por necesidad u oportunidad, ya que, tanto la detección de un espacio en el mercado, como una crisis económica o de desempleo, son considerados eventos que rompen un paradigma y empujan al cambio.

Icek Azjen en su Teoría del Comportamiento Planificado (1991) comparten condiciones similares a las de Shapero y Sokol. Esta, dilucida el por qué del accionar de las personas, mencionando tres factores psicológicos que determinan la intencionalidad de una acción, como la que implica emprender. Estas son: 1. Actitud hacia el comportamiento (positiva o negativa); 2. Normas subjetivas (presión social percibida); 3. Control conductual percibido (idoneidad para accionar percibida). Bajo esta teoría, la presión social es un factor causal en la acción de emprender, siendo las crisis económicas aquella de índole negativa.

2.2. Tipologías de Emprendimiento

En la siguiente dimensión se exponen las diversas tipologías presentadas por diferentes autores acerca de los emprendimientos, según una variedad de aspectos contextuales, motivacionales y actitudinales.

La tipología central que guía los fundamentos del presente trabajo de investigación es la determinada por el GEM, previamente desarrollada en la dimensión anterior. Esta distinción es propia de las investigaciones del Global Entrepreneurship Monitor, que se basa en clasificar emprendimientos según dos motivaciones: la subsistencia o la percepción de oportunidades.

El emprendimiento por necesidad es impulsado por la urgencia de cubrir las necesidades básicas, muchas veces originada por la inestabilidad económica sistemática. Las altas tasas de inflación, la falta de apoyo económico, el desempleo, la pérdida de poder adquisitivo, entre otras variables, atentan con la estabilidad económica para asegurar los

mínimos requerimientos para la subsistencia, consecuentemente forzando a las personas a emprender. Por otro lado, el emprendimiento por oportunidad es aquel que se origina a partir de la identificación de una oportunidad que el emprendedor cree poder cubrir con una propuesta pertinente y previamente evaluada. Al ser motivado por una visión de una oportunidad, las probabilidades de éxito son mayores y el enfrentamiento del emprendedor ante los desafíos se impone con mayor convicción al ser un proyecto creado intencionalmente con un trabajo de estratégico que lo respalda (Arrieta, 2013). Además, la planificación estratégica que comprende le permite al emprendedor tener mayor potencial de escalabilidad y mayor impacto económico.

A partir de una encuesta del GEM realizada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el año 2018, se pudieron identificar las proporciones de ambas motivaciones en la ubicación. De la muestra, el 12,50% se consideró estar involucrado en alguna actividad emprendedora, siendo las distribuciones la siguiente: 9,49% por oportunidad y 2,93% por necesidad (aproximadamente). Véase figura 2.1.

Figura 2.1

Porcentaje del total de adultos entre 18 y 64 años que respondió al estudio que están :	TEA Masculina - Tasa de Actividad Emprendedora en Etapa Temprana - Hombres Involucrados en un empresa naciente o nuevo negocio o ambas (si está en ambas, se lo computa como 1 sola persona activa).	TEA Femenina - Tasa de Actividad Emprendedora en Etapa Temprana - Mujeres Involucradas en una empresa naciente o nuevo negocio o ambas (si está en ambas, se la computa como 1 sola persona activa) .	TEA x Oportunidad: Involucrados en la TEA que reportan OPORTUNIDAD como el motivo principal.	TEA x Necesidad: Involucrados en la TEA que reportan NECESIDAD como el motivo principal.	TEA x Oportunidad (IDO): % de la TEA que reportan OPORTUNIDAD como el motivo principal particularmente de "ser independiente o aumentar significativamente el ingreso".	TEA x Oportunidad (IDO): % de la TEA que reportan OPORTUNIDAD como el motivo principal particularmente de "ser independiente o aumentar significativamente el ingreso".
Buenos Aires 2014	15,02	10,67	10,40	1,80	59,06	7,50
Buenos Aires 2016	15,70	9,61	9,53	2,68	54,67	6,82
Buenos Aires 2018	13,95	11,21	9,42	2,93	37,76	4,72
Argentina 2018	10,11	8,15	6,27	2,54	37,76	3,44
LATAM 2018	21,29	17,01	13,71	4,96	50,10	9,56

Si bien, los resultados determinaron la predominancia de los emprendimientos por oportunidad, se puede observar cómo durante los tres años investigados, las proporciones entre sí varían, disminuyendo aquellos impulsados por oportunidad y aumentando aquellos impulsados por necesidad.

El autor Jean-Baptise Say (1803), en su obra titulada “Tratado de economía política”, conceptualiza al emprendedor como una persona que no necesariamente crea productos innovadores o debe romper con algún paradigma para ser considerado uno. Por el contrario, comenta que el emprendedor es un gestor de recursos, que coordina los factores productivos y asigna recursos eficientemente. Es decir, le quita la condición de inventor, atribuyéndole un rol más relacionado a la organización y administración. Este enfoque tiene un carácter enteramente económico, en cual se focaliza en la eficiencia y equilibrio. En contraste, Joseph Schumpeter, en su obra “Teoría del desarrollo económico” (1934), amplía la figura del emprendedor, no solo considerándolo como un gestor, sino también como alguien que innova y genera cambios en el entorno. La innovación es un concepto central en su teoría, la cual permite reemplazar modelos de negocios obsoletos, generando crecimiento económico (“destrucción creativa”), ya sea a través de la introducción de nuevos productos, servicios, procesos, mercados, formas de organización, fuentes de materia prima, etc. “El desarrollo económico es llevado a cabo por el emprendedor, quien introduce nuevas combinaciones de medios de producción” (Schumpeter, 1934).

Otra de las clasificaciones de la literatura se basa en el propósito que persigue la organización, diferenciándose dos tipos de emprendedores: económicos y sociales. Schumpeter (1934), conceptualiza la acción emprendedora a través de la generación de beneficios económicos, siendo un impulsor del crecimiento económico. Éste, no toma en consideración el propósito y la misión social del rol: es una perspectiva meramente económica. Por otro lado, Gregory Dees (1998), establece el concepto de emprendedor social, quien tiene como prioridad impactar en la comunidad de manera positiva y ser un agente importante para la resolución de problemas colectivos. Su misión no tiene que ver con explotar el beneficio económico propio, sino que tiene un carácter más altruista, participativo e inclusivo con respecto a la comunidad.

En relación con los tipos de emprendedores, también existe la distinción según su actuación: externa o interna. El autor Gifford Pinchot III (1985) hace referencia al emprendedurismo bajo relación de dependencia, un concepto que desafía la definición típica del emprendedor de ser independiente. En este aspecto, interpreta que el emprendedurismo no necesariamente está asociado con crear una empresa desde cero e independientemente (extrapreneur), sino que también lo puede ser dentro de una empresa siendo empleado. De esta forma, el intrapreneur es quien innova, genera ideas, actúa con relativa autonomía, asume riesgos controladamente y moviliza recursos desde una organización ya consolidada. Este rol tiene sus particularidades como la restricción de libertad, la restricción de presupuesto y riesgo, seguridad laboral, el acceso a más recursos disponibles, financiamiento interno, etc. De esta forma, se consolida otra categorización según su dependencia o no de una organización.

Cabe aclarar que las clasificaciones mencionadas no son mutuamente excluyentes, sino que se pueden entremezclar y brindar un entendimiento más profundo de los diversos emprendedurismos que se pueden ejercer en la realidad.

2.3 Proceso Emprendedor

En la siguiente dimensión se abordarán perspectivas de diversos autores acerca del proceso emprendedor. Se tratarán temáticas relacionadas a la evaluación de oportunidades, la planificación, la puesta en marcha, la gestión de recursos y el enfoque con el que se llevan a cabo las actividades emprendedoras según el tipo de emprendedor.

Una de las teorías más renombradas sobre el proceso emprendedor es la presentada por Sara Sarasvathy llamada Effectuation (2001). El emprendedurismo por necesidad está estrechamente relacionado con ésta, en la cual un emprendedor no parte de una causalidad, es decir, un objetivo predeterminado que guía los pasos y recursos a seguir posteriormente, sino que inicia a partir de los recursos y destrezas que sabe que posee de antemano.

La teoría de Effectuation presenta dos enfoques con respecto al emprendedurismo y la forma de su ejecución, postulando el surgimiento del proyecto según Causalidad ó Effectuation.

Cuando hablamos de la lógica Causal, nos referimos a cuando una persona emprende con una lógica de tipo oportunidad: parte de un objetivo (efecto deseado) y planifica alrededor del mismo las acciones, competencias y recursos para lograrlo. Por otro lado, en el enfoque de Effectuation, el emprendedor no sabe a dónde quiere llegar, ni cuál es su objetivo, sin embargo sabe qué recursos y habilidades posee para comenzar algún proyecto.

En crisis económicas, la imposibilidad de prever variables obliga a las personas a desarrollar proyectos improvisados sin posibilidad de realizar las actividades relacionadas a la planificación. En este contexto, estos procesos se complejizan, requiriendo de tiempo y capacidades intelectuales que muchas veces sobrepasan a las personas que desean emprender. La situación económica genera proyectos de manera abrupta sin mucha preparación, ni desarrollo de habilidades y recursos, al atentar rápidamente con la seguridad económica de las personas. El emprendedurismo es la única fuente de ingresos que sostiene urgentemente la economía familiar, permitiendo ingresar con barreras de entrada muy bajas y a partir de los recursos y conocimientos disponibles en el momento.

La teoría de Effectuation también se rige por el principio “Affordable loss”, en el cual se prioriza el riesgo asumible por sobre la estimación de beneficios esperados. El emprendedor decide actuar en función de lo que está dispuesto a perder, no de lo que podría ganar. Nuevamente, la urgencia de cubrir las necesidades primarias causadas por la agresividad del contexto económico y la incertidumbre sostenida, exige estrategias en donde se pueda decidir a partir de variables controlables como los recursos y capacidades.

Finalmente, podemos determinar según la terminología del GEM que los emprendimientos por oportunidad operan con la lógica causal, mientras que los

emprendimientos por necesidad con la lógica effectual. El enfoque causal está muy relacionado con los entornos predecibles ya que la planificación se ve favorecida aquí. Por otro lado, los entornos de incertidumbre y riesgo económico suelen originar emprendimientos por necesidad con un enfoque de Effectuation, debido a la imposibilidad de predecir el futuro, obligando a éstos a actuar en el corto plazo, aprender de los errores y construir día a día.

El enfoque de Sarasvathy rompe con la lógica tradicional de proyectar emprendimientos deliberadamente e identifica un modelo en el cual se privilegia el “aprender haciendo”, el accionar rápido y la flexibilidad ante los cambios del entorno. La teoría de Effectuation se asocia más al Paradigma de la Complejidad (Morin, 1977) y los contextos VUCA, en los cuales la planificación y la proyección de proyectos en un escenario estable, no resultan ser los esquemas más ágiles.

Otra de las teorías asociadas al emprendedurismo, es el Modelo del Proceso Emprendedor de Shane y Venkataraman (2000). En este enfoque, no se puede realizar ninguna comparación con el emprendedor motivado por la necesidad ya que el proceso gira en torno a las oportunidades del mercado únicamente, alineándose más a la otra clasificación. En este modelo, no solo se contempla la figura del emprendedor desde una perspectiva de personalidad, sino que también se lo asocia a todo un proceso que implica la interacción constante con un entorno.

El proceso emprendedor se divide en tres fases: 1. Existencia de oportunidades emprendedoras; 2. Percepción de la oportunidad; 3. Decisión de la explotación. En este modelo, y en contraste con lo desarrollado al inicio de este apartado sobre la motivación causal según el GEM, la persona que no percibe la oportunidad, no es emprendedora, es decir, la cualidad de emprendedor se da por la capacidad de detectar oportunidades y explotarla y no por ser autoempleado.

La capacidad de percibir oportunidades que define a los emprendedores, según Shane y Venkataraman, dependen de diversos factores:

1. Conocimiento previo: experiencias laborales, educativas o personales que ayudan a detectar aquellos espacios en el mercado.

2. Acceso a la información: las redes y entornos en los cuales se desenvuelven las personas suelen proveer información, ampliando el panorama y ayudando a identificar rápidamente patrones o tendencias.

3. Capital Humano: habilidades cognitivas que moldean el análisis e interpretación del entorno.

4. Capital social: relacionado a las redes de contactos que le permiten a la persona a acceder a información, intercambiar ideas y recibir retroalimentación.

5. Sensibilidad contextual: capacidad innata o desarrollada para identificar variaciones en el entorno.

6. Motivación y disposición emprendedora: grado de intención y motivación de emprender

7. Marco institucional y cultural: el contexto económico, político, cultural y social pueden influir en la percepción de oportunidades al desincentivar o no desarrollar el espíritu empresarial y el emprendedurismo.

La Teoría del Proceso Emprendedor también distingue a los emprendedores “potenciales” que perciben las oportunidades y los “activos” que aprovechan y explotan las mismas, siempre haciéndose referencia al emprendedor por oportunidad únicamente y desestimando a los motivados por necesidad.

Si bien el emprendedurismo por necesidad no es considerado en esta teoría, podemos observar cómo ciertos factores de percepción, como el marco institucional y cultural (contexto económico, político, cultural) sí afectan en la capacidad de estos para detectar oportunidades en el mercado y en consecuencia emprender.

Además de las perspectivas de Sarasvathy (2001) y Shane y Venkataraman (2000), el modelo de Timmons (2003) aporta una visión integral del proceso emprendedor, enfatizando la interacción dinámica entre la oportunidad, el equipo emprendedor y los recursos disponibles como clave del éxito de un emprendimiento. Según esta teoría, el proyecto triunfa cuando el equipo identifica una oportunidad real y la persigue con los recursos disponibles.

En este sentido, podemos observar como el modelo de Timmons complementa la lógica effectual de Sarasvathy, ya que ambos reconocen la importancia actuar sobre lo que se puede controlar, los recursos disponibles y la flexibilidad. Mientras que Sarasvathy enfatiza en la toma de decisiones basada en el riesgo asumible y aprendizaje iterativo, Timmons aporta una estructura para comprender cómo se equilibran simultáneamente los elementos claves del emprendimiento, explicando cómo los emprendedores logran sostener y hacer crecer sus proyectos en entornos complejos y cambiantes.

En contraposición a las teorías mencionadas anteriormente, Gartner (1985) enfatiza que el emprendimiento es más que un conjunto de decisiones individuales: es un proceso social y organizacional que se ve profundamente condicionado por el entorno. Así, el proceso emprendedor se configura como un proceso dinámico, multifacético y contextual que emerge como respuesta causal a las adversidades económicas del entorno.

Capítulo 3: Innovación

En un contexto económico caracterizado por la volatilidad, la inflación y la inestabilidad estructural, la innovación adquiere un papel causal y funcional para los emprendedores

argentinos. Aunque la innovación podría asociarse con la detección de oportunidades de mercado y la búsqueda de ventajas competitivas, en escenarios como el argentino, la innovación se manifiesta de una manera distinta; como una respuesta adaptativa frente a la necesidad.

Aunque tradicionalmente la innovación se asocia con la detección de oportunidades de mercado y la búsqueda de ventajas competitivas, en contextos como el argentino, esta se manifiesta como consecuencia directa de la escasez y la incertidumbre. Es decir, los emprendedores no innovan por estrategia, sino porque las condiciones adversas lo obligan a hacerlo.

En este sentido, la innovación puede interpretarse como una variable mediadora entre la inestabilidad económica y la sostenibilidad de los emprendimientos. Las crisis actúan como motor para que los emprendedores puedan reorganizar sus recursos, reconfigurar procesos y crear soluciones de bajo costo que garanticen su continuidad.

En los apartados siguientes se abordarán las principales manifestaciones de esta innovación (en modelos de negocio, productos y procesos), destacando su rol como herramienta de resiliencia más que como motor de expansión, y su importancia en la sostenibilidad de los emprendimientos por necesidad en Argentina.

3.1. Innovación en Modelos de Negocios

En contextos de economías emergentes, con gran volatilidad como lo es en argentina, la innovación en el modelo de negocio actúa como una causa intermedia que determina la supervivencia y sostenibilidad.

La inestabilidad económica genera presión sobre los ingresos y costos, forzando a los emprendedores a reconfigurar la forma en que crean y capturan valor. Así, la innovación deja

de ser una opción estratégica para convertirse en una condición necesaria para la subsistencia. Según Osterwalder y Pigneur (2010), un modelo de negocio se define como "las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor" (p. 14), siendo la misma una estrategia que se pondrá en práctica dentro de la empresa, impactando en sus estructuras, procesos y sistemas.

La innovación se concibe como una reconfiguración del modelo de negocio desde la escasez, lo cual coincide con el concepto de innovación frugal (Radjout et al., 2012). Este tipo de innovación busca generar soluciones simples, eficientes y accesibles, aprovechando los recursos existentes y reduciendo los costos de operación.

La teoría propuesta por Joseph Schumpeter (1934) "Destrucción Creativa" se alinea con lo mencionado anteriormente, dado que la misma propone que el emprendedor transforma estructuras económicas estancadas mediante novedades en procesos, mercados u organizaciones. En escenarios de constante incertidumbre, la innovación no sólo distingue los emprendimientos por oportunidad (impulsados por la detección de brechas de mercado) de los de necesidad (motivados por la subsistencia), sino que también puede favorecer la transición entre ambos tipos, haciendo frente a los desafíos que se vayan presentando en el contexto en el cual se encuentren.

La conceptualización de la innovación en modelos de negocios ha ido evolucionando a lo largo de los años, desde la teoría clásica hasta enfoques contemporáneos. Schumpeter (1934) la posiciona como el núcleo del emprendimiento, donde el innovador introduce "nuevas combinaciones", ya sea en productos, métodos de producción, mercados, suministros o estructuras organizacionales, generando un impacto multiplicador en el crecimiento económico y la creación del empleo (p. 48). En contraste con esto, autores modernos como Osterwalder y Pigneur (2010), desglosan el modelo de negocio en nueve bloques interconectados (segmentos

de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y estructura de costes), argumentando que la innovación ocurre cuando se reconfiguran estos bloques para responder a cambios en el entorno.

En países de vías de desarrollo como Argentina, en donde la necesidad es alta, la innovación en modelos de negocio pueden transformar la mera subsistencia en oportunidades escalables. Por ejemplo, la adopción de plataformas digitales como Mercado Libre o Rappi no fue una decisión planificada, sino una relación causal ante la pérdida del poder adquisitivo y la caída del empleo formal. Esta innovación tecnológica en el canal de ventas permitió sostener ingresos, expandir el mercado y formalizar actividades informales. Esto nos permite observar cómo la crisis económica fomenta innovaciones reactivas o estratégicas, influyendo en la sostenibilidad de los emprendimientos.

La elevada inflación desgasta el poder adquisitivo de los consumidores y aumenta los costos operativos de los negocios, lo que obliga a los emprendedores a buscar constantemente formas innovadoras de adaptar sus modelos de negocio para sobrevivir. En este sentido, la innovación no solo se manifiesta en la creación de nuevos productos o servicios, sino también en la reconfiguración de procesos, canales de comercialización y estructuras organizativas que permitan reducir costos, mejorar la eficiencia y acceder a nuevos mercados, incluso en condiciones adversas.

Por otro lado, la tasa de subocupación del 11,6% del segundo trimestre del 2025 (INDEC, 2025) refleja una subutilización significativa de la fuerza laboral, donde muchas personas trabajan menos horas de las que desearían o en empleos que no aprovechan plenamente sus habilidades. Este fenómeno impulsa un sector importante de la población a generar ingresos a través de emprendimientos por necesidad, que a menudo opera en la

informatividad y con recursos limitados. Sin embargo, y como lo señala el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), incluso en estos contextos de emprendimiento por necesidad, la innovación puede jugar un papel crucial para transformar estas iniciativas en negocios más sostenibles y con potencial de crecimiento.

La interacción entre estos factores (alta inflación, subempleo y emprendimiento por necesidad) crea un espacio donde la innovación en modelos de negocio se convierte en un mecanismo de resiliencia. Los emprendedores deben innovar para adaptarse a las restricciones económicas, por ejemplo, utilizando plataformas digitales para ampliar su alcance comercial, implementando métodos de producción más eficiente o desarrollando alianzas colaborativas que optimicen recursos. Estas innovaciones incrementales, aunque no siempre son disruptivas, son vitales para la supervivencia y pueden abrir puerta a oportunidades de crecimiento y formalización.

Por lo tanto, la innovación en modelos de negocio entre los emprendedores por necesidad debe entenderse como una forma de resiliencia estructural, donde la creatividad y flexibilidad sustituyen la planificación tradicional y permite sostener proyectos en entornos de incertidumbre, así como entender qué la innovación puede ser un factor determinante para la sostenibilidad y el desarrollo económico de un país con altos niveles de inflación y subempleo.

3.2. Innovación en Productos/Servicios

La innovación en productos y servicios ha sido históricamente vista como el corazón del emprendimiento (Schumpeter, 1934). Sin embargo, en los emprendimientos por necesidad la innovación adquiere un carácter incremental y adaptativo.

La innovación en productos se refiere a:

La introducción de un bien o servicio nuevo o con mejoras significativas asociadas con sus características o su uso previsto. Esto incluye las mejoras significativas de las especificaciones técnicas, componentes y materiales; software incluido, facilidad de uso y otras características funcionales. (OCDE, 2010, p. 22)

Esto incluye tanto innovaciones radicales, que implican la creación de productos completamente nuevos, como innovaciones incrementales, que consisten en mejorar o adaptaciones de productos existentes.

Este proceso es fundamental para la propuesta de valor de un emprendimiento, ya que se encuentra en el núcleo del desarrollo económico. Según Schumpeter (1934), "el desarrollo no es un crecimiento continuo sino la ejecución de nuevas combinaciones en la esfera industrial y comercial" (p. 47).

Los emprendedores por necesidad innovan porque deben sobrevivir y, es por este motivo, que la innovación se convierte en un proceso empírico, sustentado en el aprendizaje práctico y en la observación de las preferencias cambiantes de los consumidores. Por ejemplo, el aumento de precios de insumos o la caída del consumo provocan que los emprendedores sustituyan materiales, reduzcan los tamaños de sus productos, o incorporen canales alternativos de ventas, transformando sus propuestas de valor de manera empírica y adaptativa.

Desde esta perspectiva, la innovación en productos se categoriza como la primera y fundamental de estas nuevas combinaciones: "La introducción de un nuevo bien, es decir, uno con el que los consumidores aún no están familiarizados, o de una nueva cualidad de un bien" (Schumpeter, 1934, p. 48).

Este tipo de innovación actúa como un mecanismo que permite a los emprendimientos adaptarse a los cambios del entorno y mantener su viabilidad económica.

La teoría de Effectuation resulta fundamental para comprender las dinámicas innovadoras en los emprendimientos por necesidad. Establecida previamente en el trabajo, define que el emprendedor por necesidad no diseña su negocio a partir de un plan estratégico, sino desde una acción inmediata y la utilización creativa de los recursos existentes. Por lo tanto, comprender la innovación desde la perspectiva Effectuation permite interpretar cómo los emprendimientos por necesidad desarrollan estrategias creativas y sostenibles en condiciones adversas, transformando la adversidad en oportunidad mediante la reinversión continua.

La innovación en productos no solo se limita a la novedad tecnológica, sino que también puede involucrar aspectos como el diseño, la sostenibilidad ambiental, la personalización y la adecuación a contextos culturales o económicos específicos.

Argentina ha experimentado en la última década un escenario económico caracterizado por una inflación persistente y elevada, lo que genera un entorno de incertidumbre para consumidores y productores, afectando directamente el poder adquisitivo y la estabilidad de costos para los emprendimientos. Es por este motivo, que esta innovación se convierte en un recurso clave para que los emprendedores puedan adaptarse y competir.

Los emprendimientos por necesidad, que surgen como respuesta del empleo informal, tienden a realizar innovaciones incrementales, enfocadas en la adaptación de productos para reducir costos o ajustarse a las nuevas condiciones de consumo. Por su parte, los emprendimientos por oportunidad desarrollan innovaciones más radicales, creando productos novedosos que abren nuevos mercados o segmentos, como aplicaciones o productos sustentables. Esta capacidad de innovar no solo permite la supervivencia en entornos críticos y cambiantes, sino que también funciona como motor para la sostenibilidad y el crecimiento, facilitando la formalización y la expansión comercial.

En síntesis, la innovación en productos y servicios dentro del emprendimiento por necesidad no busca revolucionar el mercado, sino mantener la viabilidad del negocio mientras la adaptación continua a los cambios del entorno.

3.3. Innovación en Procesos

La innovación en procesos definida como "la implementación de un método de producción o previsión nuevo o con mejoras significativas" (OCDE, 2010, p. 22), adquiere una relevancia estratégica en el contexto argentino de alta inflación y subempleo. Esta dimensión representa una de las vías causales más relevantes mediante las cuales los emprendedores logran sostener su actividad y mejorar su rentabilidad en contextos adversos. Este tipo de innovación surge como consecuencia de la inestabilidad económica, que obliga a optimizar recursos, reducir costos y reorganizar la producción.

De acuerdo con la OCDE (2010), este tipo de innovación contribuye al crecimiento inclusivo, ya que permite que los sectores más vulnerables adopten prácticas tecnológicas básicas y mejoren su productividad. En este sentido, la innovación en procesos se convierte en un vehículo hacia la formalización, al facilitar registros contables, trazabilidad de productos o acceso a programas de financiamiento público.

Cuando los precios de insumos, la energía o los canales de logística se elevan constantemente, los emprendedores se ven forzados a modificar sus métodos de producción, distribución o gestión interna. Este cambio no es opcional, sino que es una respuesta a los cambios económicos y contextuales. De esta manera, la inestabilidad no solo genera la necesidad de emprender, sino que determina la manera en que los emprendimientos se organizan y producen.

Los emprendimientos por necesidad suelen enfocarse en innovaciones incrementales, como la reorganización de flujos de trabajo para minimizar desperdicios o el uso de canales digitales informales para ventas directas, lo que facilita la supervivencia diaria. En contraste, los emprendimientos por oportunidad implementan innovaciones radicales, tales como la automatización logística o la integración de software para gestión remota, abriendo vías para la escalabilidad.

Esta capacidad no solo asegura la adaptación a condiciones adversas, sino que actúa como catalizador para la sostenibilidad y el crecimiento, promoviendo la formalización y la expansión al mejorar la rentabilidad y atraer alianzas. Sin embargo, barreras como la informalidad y la falta de financiamiento limitan su potencial, subrayando la necesidad de intervenciones políticas para fomentar procesos innovadores inclusivos.

En el contexto argentino, marcado por una alta inflación y con altas tasas de subempleo, la innovación en procesos emerge como un recurso clave para la adaptación y la competitividad. La volatilidad económica genera presiones en los costos de producción y distribución, haciendo que los emprendedores busquen la eficiencia para sobrevivir.

La alta inflación eleva drásticamente los precios de insumos, energías y materias primas, lo que genera presiones financieras sobre los emprendimientos y limita el acceso a recursos estables. En este escenario, la innovación en procesos se convierte en un mecanismo esencial para minimizar desperdicios, optimizar el uso de recursos limitados y mantener la viabilidad operativa. Los emprendedores implementan cambios en métodos de producción para contrarrestar la erosión del poder adquisitivo y la devaluación constante, enfocándose en la reducción de costos variables y la maximización de la productividad con insumos disponibles.

La innovación procesual, también está estrechamente relacionada con la teoría de la innovación frugal, en tanto los emprendedores desarrollan soluciones que requieren poca

inversión y aprovechan al máximo los recursos disponibles (Radjou et al., 2012). Por ejemplo: se podría optar por la adopción de procesos "just - in -time", que evitan la acumulación de stock innecesario y reducen riesgos asociados a la inflación, como la pérdida de valor de los inventarios por devaluación.

El subempleo, combinado con la falta de protección social, impulsa a muchos a emprender de manera informal. La innovación en procesos ofrece herramientas para transitar hacia la formalización, mejorando la gestión y el cumplimiento normativo sin generar grandes inversiones iniciales.

Además, los procesos innovadores permiten registrar operaciones de manera digital y eficiente, reduciendo la dependencia de prácticas informales y facilitando el acceso a créditos, subsidios o mercados regulados. Por ejemplo, el uso de aplicaciones móviles de gestión para el registro automatizado de ventas, inventarios y facturación, lo que simplifica el cumplimiento de obligaciones fiscales y laborales.

Este tipo de innovación fortalece la resiliencia de los negocios ante "golpes" económicos, permitiendo una respuesta ágil a la volatilidad y reduciendo la vulnerabilidad a crisis recurrentes. En economías volátiles como las de América Latina, esta dimensión representa un pilar clave para la supervivencia a largo plazo.

La innovación en procesos, dentro del emprendimiento por necesidad, debe entenderse como un mecanismo de supervivencia y mejora continua, más que como un indicador de disrupción tecnológica. Lejos de ser una carencia, la escasez actúa como impulsora de la creatividad, buscando la manera de encontrar formas alternativas y sostenibles de producción que contribuyan a la estabilidad social y económica de los sectores más vulnerables.

Con esto en mente, podríamos concluir diciendo que los emprendimientos por necesidad emergen como respuesta a la falta de opciones laborales formales y la presión

económica. Su innovación en procesos tiende a ser incremental y de bajo costo, enfocada en optimizaciones prácticas que maximizan recursos y minimizan riesgos. Por el contrario, los emprendimientos por oportunidad surgen de la identificación de nichos de mercado y representan iniciativas más planificadas, con mayor acceso a recursos o redes. Su innovación en procesos es más radical y proactiva, incorporando tecnologías o alianzas para lograr ventajas competitivas y expansión.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Fundamentación metodológica

En la presente sección se establecerán las pautas que guían la investigación realizada para el intento de dar respuesta a los objetivos y preguntas planteadas en el inicio. La investigación realizada sigue un paradigma mixto, de tipo explicativo-descriptivo, con modalidad de campo y diseño no experimental transversal.

La combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos nos permite alcanzar una mayor profundidad de los datos recabados, logrando aprovechar las fortalezas de ambas. La investigación proporciona profundidad de los datos otorgando un punto de vista holístico del fenómeno social, a través de la percepción de narrativas y experiencias únicas de cada caso particular (Sampieri et al., 2006). A su vez, el enfoque cuantitativo nos ofrece la posibilidad de generalizar y contabilizar los resultados, reduciendo la subjetividad del anterior.

La presente investigación combina el nivel empírico descriptivo y explicativo. Por un lado, se describen los factores económicos y sociales del país, los tipos de emprendimientos, las motivaciones emprendedoras, el proceso emprendedor y los tipos de innovaciones. Por otro lado, el trabajo también se centra en determinar los orígenes y las causas del emprendedurismo por necesidad en Argentina, analizándose las relaciones causales del fenómeno (Sabino, 1992).

En cuanto al diseño de la investigación, se optó por realizar uno de tipo no experimental transversal. Según Sampieri et al. (2006) el diseño no experimental se caracteriza por observar los fenómenos tal como suceden en el contexto natural, sin manipular las variables, lo que resulta pertinente para nuestra investigación dado que se busca analizar las motivaciones, percepciones y dinámicas que atraviesan los emprendedores en su entorno real. Asimismo, se

utilizó un enfoque transversal dado que la recolección de datos se realizó en un único momento temporal, permitiendo describir y analizar el estado de las variables en un punto específico en el tiempo.

Trabajo de campo

En coherencia con la metodología planteada, se decidió utilizar tres técnicas de recolección de datos que posibilitaron abordar el objeto de estudio desde diferentes perspectivas. Para ello se realizaron encuestas, entrevistas tanto a expertos como a emprendedores y focus group, lo que permitió obtener información profunda sobre el tema analizado.

1) Encuesta: fue dirigida a emprendedores del país. Se utilizó una encuesta creada con Google Forms habilitada entre el 21 y 30 de octubre de 2025. La misma consistió en 24 preguntas que nos permitieron comprender aspectos tales como el rubro del emprendimiento, lugar de residencia, motivaciones para emprender y proyecciones futuras (Ver anexo 1).

La encuesta fue diseñada en un formato semiestructurado, combinando preguntas cerradas (tales como múltiple opción y Likert) con algunas preguntas abiertas que nos permitieron captar aspectos adicionales en las percepciones de los encuestados.

La selección de los mismos se realizó mediante un muestreo probabilístico por conveniencia, dado que el objetivo de la investigación se orienta a comprender percepciones, experiencia y dinámicas de los emprendedores. La participación fue voluntaria y anónima, cuyo fin era el de favorecer respuestas sinceras vinculadas con el objeto de estudio.

2) Entrevistas: fue realizada a 3 personas claves y 3 expertos. Las entrevistas fueron realizadas entre el 28 y 31 de octubre de 2025, cuyo objetivo fue profundizar en aspectos que requieren de mayor detalle, interpretación y contextualización, lo que nos permitió captar

percepciones y experiencias que no siempre se obtienen mediante preguntas estandarizadas de una encuesta.

Las entrevistas a los emprendedores tuvieron como objetivo profundizar en sus experiencias personales y profesionales vinculadas al surgimiento y desarrollo de sus proyectos. Se profundizó en cuestiones tales como la experiencia en el rubro, las motivaciones para emprender, cómo la inestabilidad del país afecta a los negocios, la incorporación de la innovación en los mismos y sobre sus perspectivas a futuro respecto de la continuidad y sostenibilidad del emprendimiento.

En el Anexo 3 se presentan las entrevistas realizadas a cada participante. Los entrevistados fueron:

Figura 3.3.1: Entrevista a personas claves.

ENTREVISTA A PERSONAS CLAVES	
NOMBRE Y APELLIDO	RUBRO
Ornela Matti	Venta de calzado
Mariana Romero	Dietética
Pablo Cardozo	Consultora

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las entrevistas a expertos (Ver Anexo 2), estuvieron enfocadas en obtener una mirada más amplia sobre el fenómeno emprendedor. Se formularon preguntas orientadas a entender cómo la situación económica afecta a la decisión de emprender, si los períodos de crisis dan origen a emprendimientos por oportunidad o por necesidad, principales diferencias entre ambos tipos de emprendimientos, cómo la innovación funciona como una herramienta para enfrentar diversas crisis económicas, entre otros factores. Esta instancia, nos permitió

enriquecer la investigación con aportes técnicos y profesionales sobre el emprendedurismo, la economía y la innovación.

En la Figura 3.3.2 se presenta el cuadro metodológico en el cual se muestran las preguntas, objetivos, variables y dimensiones que se tuvieron en cuenta a lo largo de la dimensión. Así como también se detallan los métodos aplicados para el análisis de los datos y los instrumentos empleados para su recolección.

PREGUNTAS	OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	MARCO TEÓRICO
¿Cómo influye la inestabilidad económica argentina en la prevalencia del emprendimiento por necesidad frente al emprendimiento por oportunidad?	Analizar cómo el contexto económico argentino influye en el predominio del emprendimiento por necesidad frente al emprendimiento por oportunidad.					
¿Cuáles son los principales indicadores de la inestabilidad económica que inciden en la creación de emprendimientos por necesidad?	Identificar los factores de la inestabilidad económica que afectan las decisiones de iniciar un emprendimiento.	Contexto Argentino	Inflación y poder adquisitivo	Índice de precios al consumidor	Entrevistas a personas claves y encuestas	Capítulo 1.1
			Condiciones del Mercado Laboral	Tasa de desocupación	Encuestas y entrevistas de expertos	Capítulo 1.2
			Programas Gubernamentales	Grado de utilización de programas gubernamentales	Focus Group	Capítulo 1.3
¿Qué diferencias se observan entre los emprendedores por necesidad y por oportunidad en el contexto argentino?	Diferenciar las características del emprendimiento por necesidad y del emprendimiento por oportunidad en el contexto argentino.	Emprendedurismo	Motivación emprendedora	Razón principal de iniciar un emprendimiento	Encuesta y entrevista a personas claves	Capítulo 2.1
			Tipologías de emprendimiento	Características estructurales del emprendimiento	Entrevistas a expertos	Capítulo 2.2
			Proceso emprendedor	Etapas realizadas en la ejecución del emprendimiento	Entrevistas a expertos y a personas claves	Capítulo 2.3
¿Qué tipos de innovación aplican los emprendedores por necesidad y cómo estas les permiten adaptarse y sostener su actividad frente a las condiciones del contexto económico?	Analizar el rol de la innovación (en modelos, productos y procesos) como estrategia de adaptación y factor de supervivencia en los emprendimientos surgidos por necesidad.	Innovación	Innovación modelos de negocios	Grado de diversificación de canales de distribución	Entrevistas a personas claves y encuestas	Capítulo 3.1
			Innovación en productos/servicios	Cantidad de lanzamientos de nuevos productos/servicios	Entrevistas a personas claves y encuestas	Capítulo 3.2
			Innovación en procesos	Implementación de mejoras significativas en los procesos internos del emprendimiento	Entrevistas a personas claves y encuestas	Capítulo 3.3

Figura 3.3.2: Cuadro metodológico.

Fuente: Elaboración propia.

3) Focus Group: se llevó a cabo con la participación de cuatro emprendedores. El objetivo de esto fue poder profundizar en los programas gubernamentales destinados a apoyar el desarrollo y sostenimiento de emprendimientos (Ver Anexo 4).

El encuentro se realizó el día 14 de noviembre de 2025 en donde se abordaron temas como las fuentes de financiamiento que se escogerían para financiar los emprendimientos, que tipos de financiamientos son más accesibles, las dificultades que se atraviesan a la hora de

acceder a estos programas y si los consideran útiles para el desarrollo de sus actividades. Gracias a esta interacción, fue posible identificar puntos de coincidencia y discrepancia entre los emprendedores.

A continuación se detallan los entrevistados y el tipo de emprendimiento que tienen a su cargo:

FOCUS GROUP	
NOMBRE Y APELLIDO	EMPRENDIMIENTO
Ornela Matti	Venta de calzado
Diego Ferrero	Gastronómico
Gabriela Dorado	Profesora de danza
Ivana Dorado	Dueña de kiosco

Figura 3.3.3: Focus Group.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 4: Análisis de resultados de los instrumentos de recolección de datos

A lo largo de este capítulo se exponen los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos los cuales fueron: encuestas, entrevistas a expertos, entrevistas a personas claves y focus group.

4.1. Análisis de los resultados de las encuestas.

Se realizó una encuesta dirigida a emprendedores en el país, con el objetivo de poder identificar si el origen de los emprendimientos era por oportunidad o por necesidad (Ver Anexo 1).

La encuesta fue realizada a 70 personas, entendiendo que algunas optaron por no responder a ciertas preguntas de la misma. A continuación se analizan los resultados de la encuesta realizada.

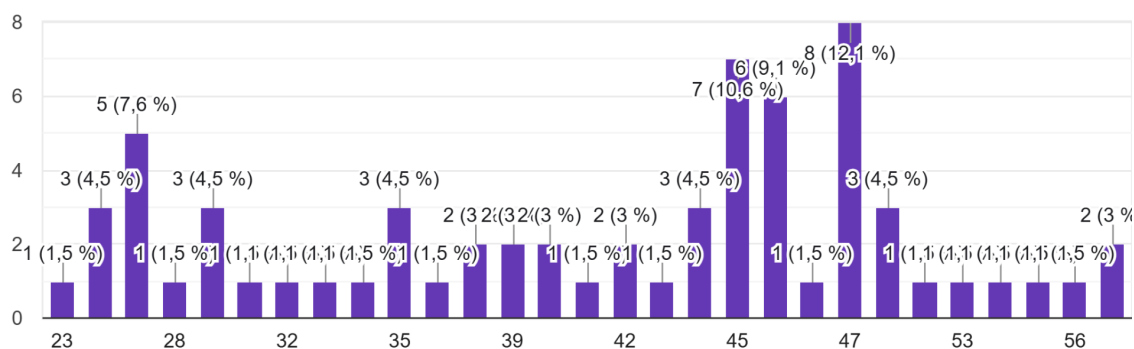
De las 70 personas encuestadas, se analizaron 66 respuestas. Así como se observa en la figura 4.1.1, los mayores resultados se encuentran en personas entre 45 y 47 años lo que refleja un resultado valioso en lo que respecta a la franja de edad en la que las personas deciden emprender.

Este resultado podría interpretarse como un perfil emprendedor que combina experiencia laboral previa con la necesidad de generar algún tipo de entrada económica (ya sea porque se encontraban previamente desempleados, subempleados o por querer generar ingresos extras).

Figura 4.1.1: Edad.

Edad

66 respuestas



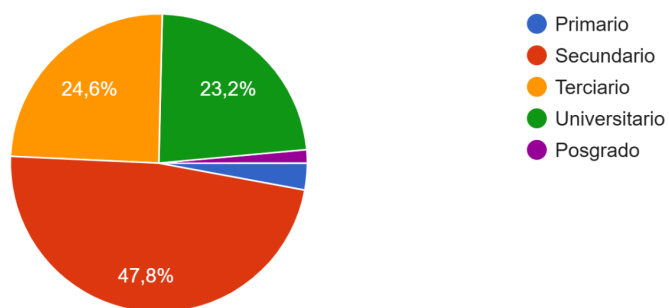
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en la figura 4.1.2 se señala el nivel educativo de los encuestados. Así como en el caso anterior, se mostró un resultado inferior al total de personas en la encuesta (69 respuestas), de las cuales el 47,8% corresponde a nivel educativo secundario, lo que nos permite identificar la capacidad formativa con la que cuentan los emprendedores para poder realizar su actividad, así también como el acceso tanto a herramientas como a información para poder cumplir con la misma.

Asimismo, podemos interpretar que este resultado apunta a la necesidad teniendo en cuenta la dificultad que se puede presentar para conseguir empleo formal, por no contar con formación técnica o administrativa y presentar mayor vulnerabilidad para afrontar crisis económicas.

Figura 4.1.2: Nivel educativo alcanzado.

Nivel educativo alcanzado.
69 respuestas

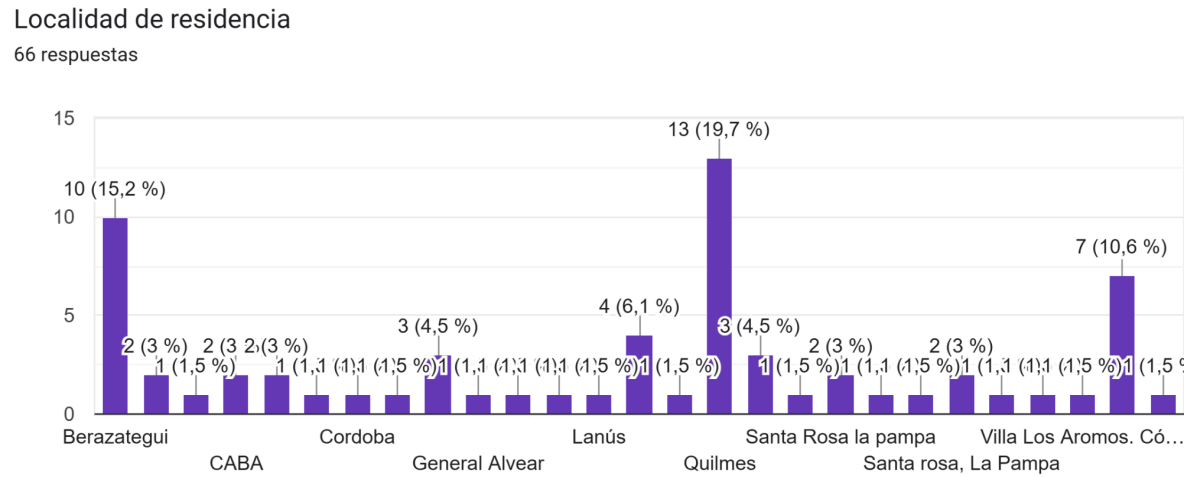


Fuente: Elaboración propia.

En este caso se optó por realizar una tabla de elaboración propia detallando con claridad el lugar de residencia de los encuestados (véase figura 4.1.3 y 4.1.4). En esta, se obtuvo una cantidad de respuestas inferior a la cantidad total de encuestados, dado como resultado que en Quilmes se encuentra la mayor proporción de los mismos (19,7%).

El predominio de personas que residen en zonas suburbanas evidencian la influencia de las desigualdades en el surgimiento de los emprendimientos. Estos contextos suelen presentar menor acceso a la educación, lo que favorece la aparición de emprendimientos orientados a la subsistencia.

Figura 4.1.3: Localidad de residencia.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.1.4: Cuadro resumen.

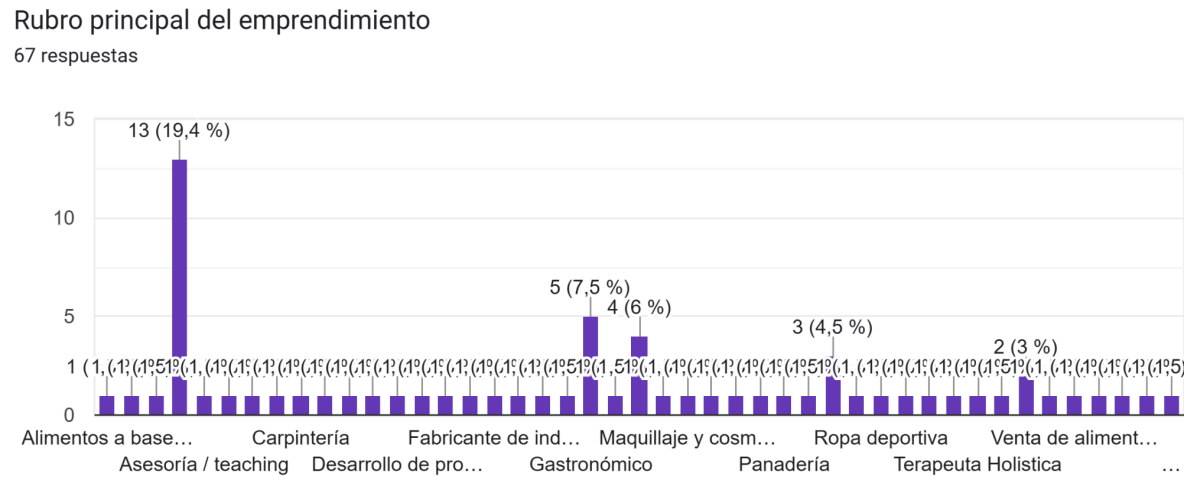
LOCALIDAD	ENCUESTADOS
QUILMES	13
LA PAMPA	12
BERAZATEGUI	10
WILDE	7
CABA	5
LOMAS DE ZAMORAS	5
FLORENCIO VARELA	3
BERNAL	2
CÓRDOBA	2
OTROS	7

Fuente: Elaboración propia.

A la hora de analizar el rubro de los encuestados, un 19,4% (sobre un total de 67 encuestados) se encarga del área vinculada con las artesanías. No obstante, también nos parece importante destacar que tareas vinculadas con el rubro gastronómico e indumentaria son de las más realizadas. Véase figuras 4.1.5 y 4.1.6

El predominio de rubros de baja inversión inicial (como servicios personales, venta de comida casera o venta informal) evidencia la presencia de emprendimientos vinculados con la necesidad de poder generar ingresos de manera rápida en consecuencia a la falta de alternativas laborales. Estos sectores no suelen necesitar alta capacitación técnica, lo que facilita su inicio pero limita las posibilidades de crecimiento futuro o innovación.

Figura 4.1.5: Rubro principal del emprendimiento.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.1.6: Cuadro resumen.

RUBRO	ENCUESTADOS
ARTESANÍAS	14

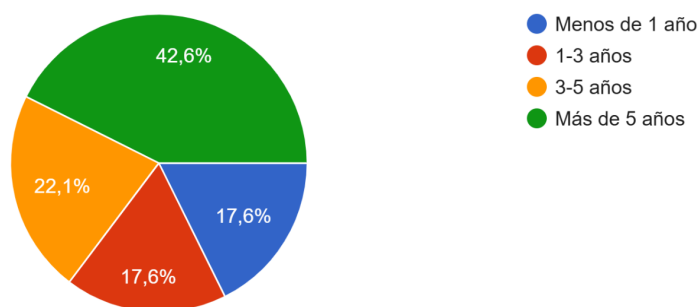
GASTRONÓMICO	12
INDUMENTARIA	7
BIENESTAR	5
VENDEDOR AMBULANTE	2
OTROS	27

Fuente: Elaboración propia.

La antigüedad de los emprendimientos resulta un factor clave a tener en cuenta para abordar el tema de investigación. De un total de 68 respuestas, un 42,8% corresponde a una antigüedad que supera los 5 años (véase figura 4.1.7). Con esto podemos pensar en dos cuestiones; por un lado la capacidad de los emprendimientos de poder adaptarse a los cambios del entorno, sobre todo teniendo en cuenta la inestabilidad del país. Por el otro, se puede interpretar como una señal de que los emprendedores han podido incorporar en sus negocios adaptación e innovación, lo que les permitió mantenerse en el mercado.

Figura 4.1.7: Antigüedad del emprendimiento.

Antigüedad del emprendimiento
68 respuestas



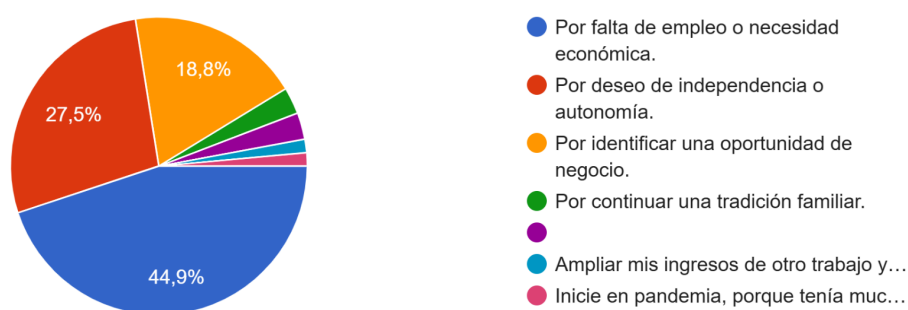
Fuente: Elaboración propia.

La figura 4.1.8 muestra uno de los aspectos más importantes sobre el tema de investigación. En esta, un 44,9% de los encuestados afirma haber comenzado su emprendimiento por falta de empleo o necesidad económica, lo que explica el surgimiento de emprendimientos ante la falta de alternativas formales. Este tipo de motivación refleja un contexto económico marcado por la inestabilidad y que cuenta con ciertas limitaciones estructurales tales como bajo capital inicial y escasas oportunidades de formación.

Figura 4.1.8: Motivación para emprender.

¿Cuál fue la principal motivación para emprender?

69 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Así como se observa en la figura 4.1.9 los resultados obtenidos no fueron muy homogéneos dado que algunas afirmaciones generan coincidencia positiva, mientras que otras presentan desacuerdo mayoritario, lo que refleja percepciones distintas sobre el emprender.

A continuación establecemos un ranking de mayor a menor en base a cantidad de respuestas obtenidas:

1) Empeñaba porque necesitaba generar ingresos para mantenerme.

2) Empeñé porque no encontraba empleo formal.

3) Empecé porque buscaba mayor libertad económica y satisfacción personal.

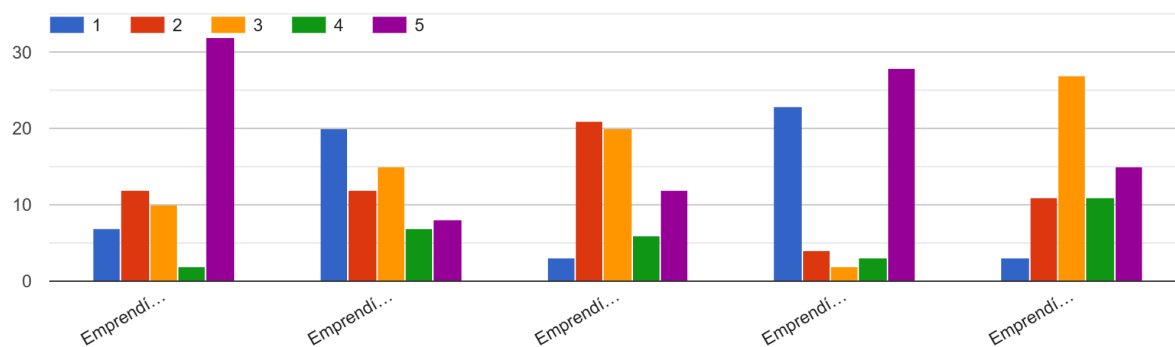
4) Empecé para aprovechar mis conocimientos y habilidades.

5) Empecé porque vi una oportunidad en el mercado.

Estos resultados señalan que la mayoría de personas encuestadas se enfrentaban a la necesidad de generar ingresos lo cual puede asociarse a la pérdida de poder adquisitivo que estas presentan.

Figura 4.1.9.

En qué medida estuvo de acuerdo con estas afirmaciones (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo).



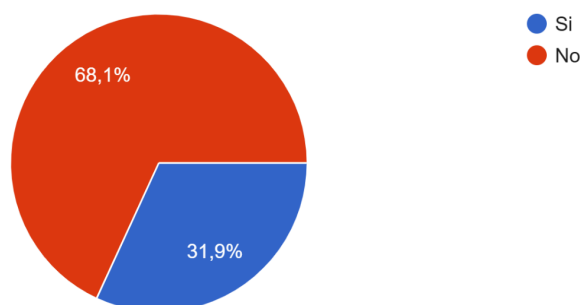
Fuente: Elaboración propia.

La figura 4.1.10 está orientada a entender si el emprendimiento surge ante un escenario de supervivencia o, en su defecto, se realizó posterior a un plan o investigación de mercado. Así como se observa, el 68,1% de los resultados reflejan que los emprendimientos fueron en su mayoría "improvisados" sin tener en consideración un análisis previo del contexto, lo que evidencia que los mismos son desarrollados ante la necesidad de obtener ingresos.

Figura 4.1.10: Planeamiento del proyecto.

¿La decisión de emprender fue planificada con un plazo considerable de tiempo y/o basada en un proyecto previo?

69 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

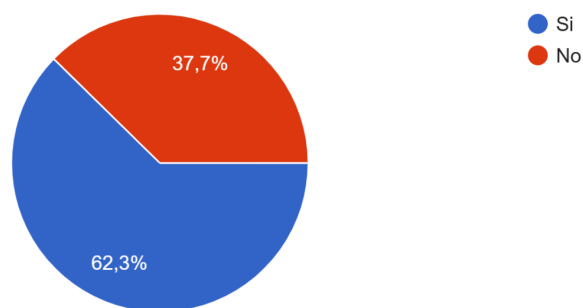
En la figura 4.1.11 el 62,3% de los encuestados tenían empleo formal antes de iniciar con su emprendimiento. Esto resulta relevante dado que nos indica que el emprendimiento no surge únicamente ante la falta de empleo, sino que puede deberse como una necesidad de generar diversas alternativas, sobre todo teniendo en consideración un contexto económico inestable. Por lo que podríamos decir que, en estos casos, el emprendimiento aparece como una estrategia de adaptación más que como un reemplazo inmediato de la ocupación.

Asimismo, nos parece relevante destacar que la experiencia laboral previa puede influir de manera positiva en la gestión del emprendimiento. De esta manera, estos resultados sugieren un perfil emprendedor que combina necesidad con búsqueda de autonomía, condicionado por un mercado laboral que no garantiza estabilidad ni poder adquisitivo.

Figura 4.1.11: Empleo formal previo.

Antes de iniciar su emprendimiento, ¿tenía empleo formal?

69 respuestas



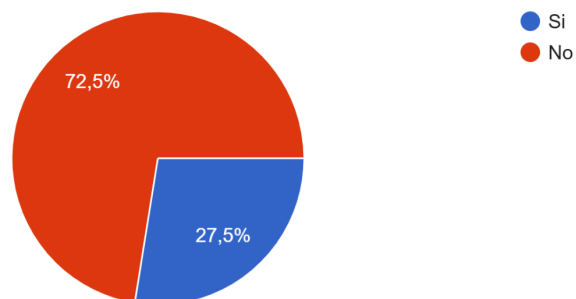
Fuente: Elaboración propia.

Así como se observa en la figura 4.1.12 el 72,5% de los encuestados no tenían experiencia previa en el rubro. Este resultado es fundamental porque revela un perfil emprendedor improvisado, reactivo e influenciado ante la necesidad económica.

El no contar con experiencia previa implica que los emprendedores debieron aprender por su propia cuenta, mediante la prueba y error, enfrentando diversas vulnerabilidades y riesgos.

Figura 4.1.12: Experiencia en el rubro.

¿Tenía experiencia previa en el rubro?
69 respuestas

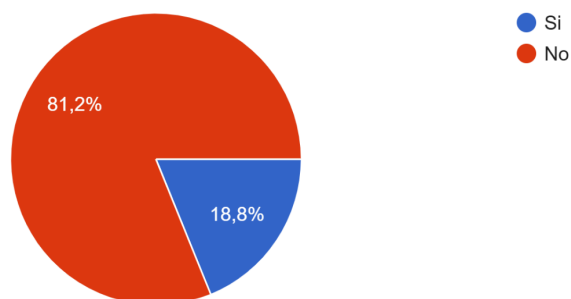


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4.1.13 el 81,2% asegura no haber realizado estudios previos vinculados con el emprendimiento realizado. Este dato resulta relevante y refuerza la idea de que, en la mayoría de los casos, se cuenta con ausencia de preparación técnica y profesional antes de dar inicio a la actividad. Esto argumenta la idea de que los emprendimientos surgen a raíz de la necesidad.

Figura 4.1.13: Estudios vinculados al emprendimiento.

¿Realizaste estudios de grado relacionados a tu emprendimiento?
69 respuestas



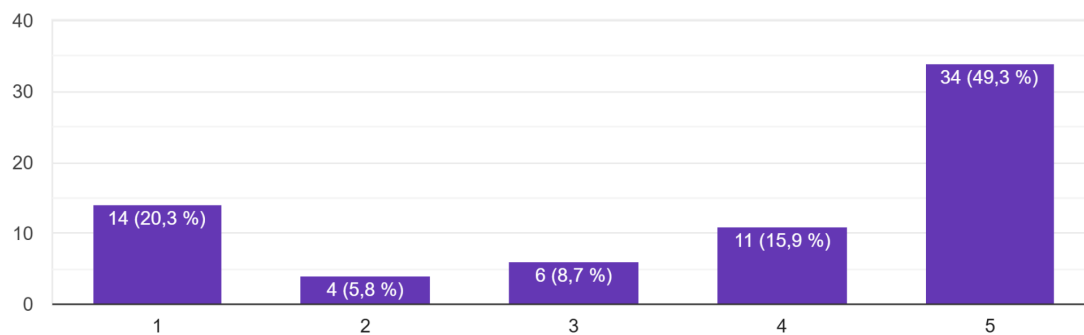
Fuente: Elaboración propia.

La figura 4.1.14 muestra que el 43,3% de los encuestados considera que la situación económica es uno de los factores que condicionan la idea de emprender. De esta manera, podemos concluir que estos proyectos aparecen como respuestas inmediatas ante la necesidad de generar ingresos en un entorno inestable.

Figura 4.1.15.

¿En qué medida considera que la situación económica del país influyó en su decisión de emprender?

69 respuestas

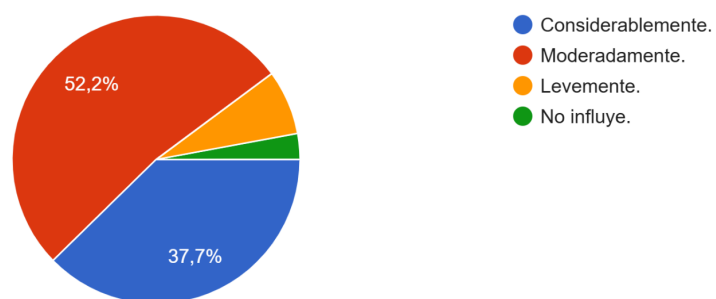


Fuente: Elaboración propia.

La figura 4.1.16 demuestra que la mayoría de los encuestados (un 52,2%) consideran que la inestabilidad económica influye de manera considerable en el origen de su emprendimiento. Esto nos indica que si bien los mismos logran mantenerse activos, lo hacen en un contexto que resulta adverso, lo que termina condicionando diversas cuestiones dentro del emprendimiento (tales como costos, disponibilidad a pagar por parte de los consumidores, entre otros).

Figura 4.1.16: Impacto de la inestabilidad económica en la sustentabilidad del emprendimiento.

¿De qué modo la inestabilidad económica influye en la sustentabilidad de su emprendimiento?
69 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

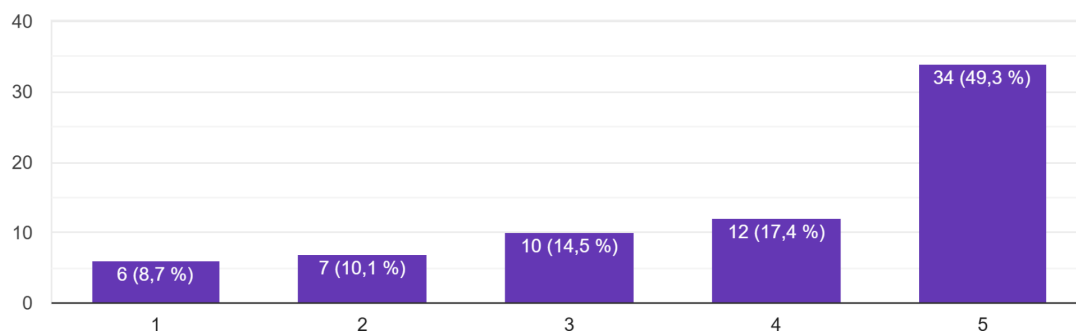
Así como se ve reflejado en la figura 4.1.17, un 49,3% de los encuestados aseguran que las condiciones económicas actuales del país dificultan el desarrollo de sus emprendimientos. Esto evidencia que los emprendimientos perciben la situación económica como un limitante a la hora de planificar, sostener y hacer crecer sus negocios.

Esto tiene coherencia teniendo en cuenta los elevados niveles de inflación, la pérdida de poder adquisitivo, la variación en los costos de producción y la inestabilidad del consumo.

Figura 4.1.17.

¿Considera que las condiciones económicas actuales dificultan el desarrollo en su emprendimiento?

69 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

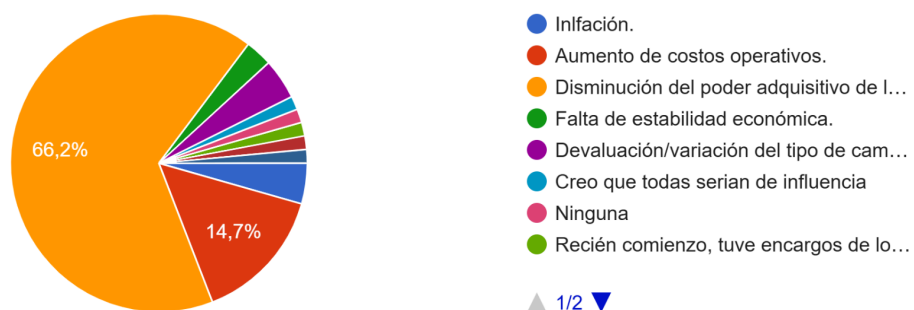
Tal como se ve reflejado en la figura 4.1.18 el factor que cobra mayor relevancia en los emprendimientos es la disminución en el poder adquisitivo de los consumidores. Este resultado demuestra que el principal desafío no proviene únicamente de los costos operativos o de la inestabilidad económica, sino en la demanda.

El hecho de que haya una caída en el poder adquisitivo de los clientes genera que se vean en la obligación de recortar gastos, priorizando de esta manera las necesidades básicas, lo que termina repercutiendo en los ingresos de los emprendimientos.

Figura 4.1.18: Factores económicos influyentes.

¿Qué factor económico considera que más afectó su emprendimiento?

68 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

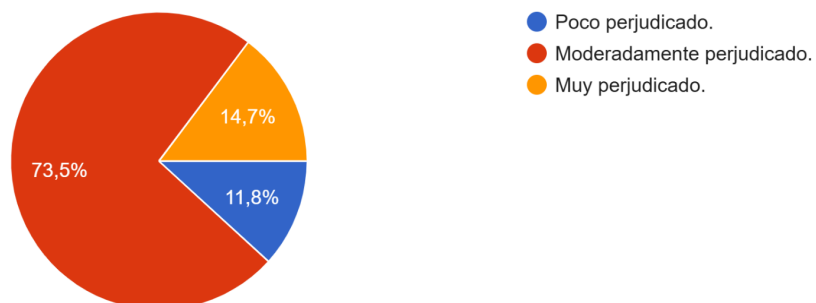
Así como se observa en la figura 4.1.19, el 73,5% considera que el aumento en los precios perjudica de manera moderada a los emprendimientos. Esto nos demuestra que, a pesar de ser un factor relevante en el desarrollo de los negocios, no es el principal problema que presentan los emprendimientos.

En relación a esto, podríamos concluir que los emprendedores logran incorporar la variación de los precios como una condición normal del entorno. En este sentido, el aumento de los precios generan cierta tensión en los costos operativos, pero no resultan ser una amenaza directa para los emprendedores.

Figura 4.1.19: Ingresos perjudicados por el aumento de los precios.

¿En qué medida el nivel de ingresos de su emprendimiento se ha visto perjudicado a causa del aumento persistente en los precios en los últimos años?

68 respuestas



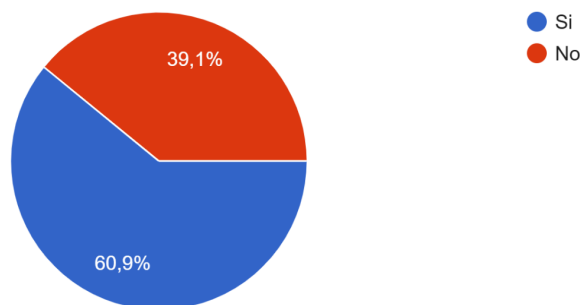
Fuente: Elaboración propia.

Así como se observa en la figura 4.1.20, el 60,9% de los encuestados afirma que la inestabilidad del mercado laboral fue un factor determinante a la hora de iniciar el emprendimiento. Esto confirma que en términos generales, el emprendimiento no fue voluntario o aspiracional, sino que se realizó como una alternativa frente a la ausencia de seguridad laboral.

Figura 4.1.20: Influencia de la inestabilidad del mercado laboral.

¿La inestabilidad del mercado laboral (desempleo, empleo informal, subempleo) influyó en su decisión de iniciar un emprendimiento?

69 respuestas



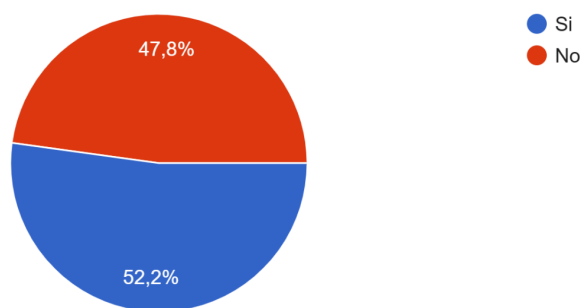
Fuente: Elaboración propia.

La figura 4.1.21 muestra como un poco más de la mitad de los encuestados señala haberse visto obligado a iniciar un emprendimiento en consecuencia al subempleo. Esto evidencia que en muchos casos los emprendimientos surgen como respuesta a obtener mayores ingresos, lo que significa que el subempleo funciona como un impulso en las personas para generar un aumento en su poder adquisitivo en consecuencia a la incapacidad del mercado laboral de ofrecer alternativas laborales adecuadas.

Figura 4.1.21: El subempleo como motivación a emprender.

¿Se ha visto impulsado a emprender a causa de estar subempleado (trabajos con pocas horas)?

69 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

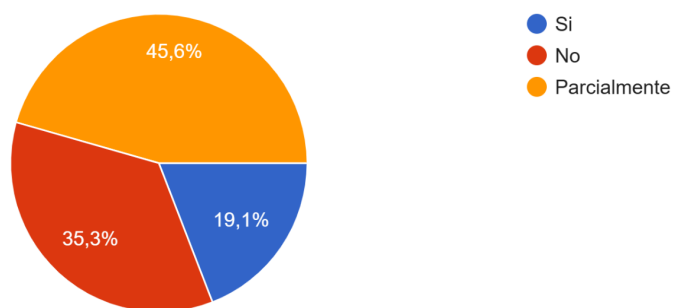
El 45,6% de los encuestados (véase figura 4.1.22) señala que el producto o servicio que ofrecen es parcialmente innovador. Esto indica que si bien los emprendedores incorporan ciertas mejoras o adaptaciones a los productos o servicios que ofrecen, esta innovación no suele ser radical o suele diferenciarlos de manera notoria en el mercado.

De esta manera, los emprendedores suelen incorporar pequeñas mejoras en aquello que ofrecen, lo que les permiten adaptarse a los diversos cambios del entorno sin que sea necesario disponer de demasiados recursos o herramientas para realizar cambios disruptivos o radicales.

Figura 4.1.22: Innovación en el emprendimiento.

¿Su emprendimiento ofrece un producto o servicio innovador?

68 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

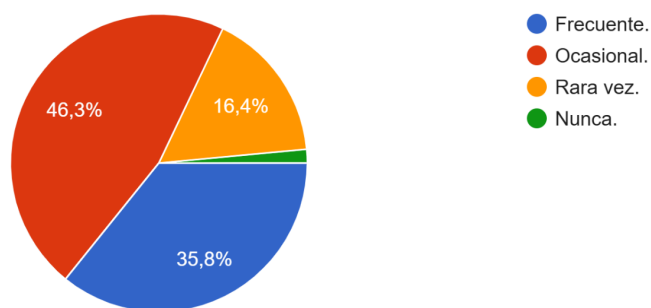
La figura 4.1.23 demuestra que la mayoría de los encuestados realizan cambios de manera ocasional en los productos o servicios que ofrecen. Esto refuerza la idea de que la innovación no es un proceso planificado, sino que surge de manera puntual y reactiva frente a los cambios en el entorno o las necesidades específicas que se vayan presentando.

De esta manera, la innovación se presenta como un mecanismo adaptativo, condicionado al acceso de los recursos y a la disponibilidad económica, lo que refuerza la idea de un mercado emprendedor marcado por la supervivencia.

Figura 4.1.23: Incorporación de mejoras.

¿Con qué frecuencia introduce mejoras o nuevas ideas en su negocio?

67 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

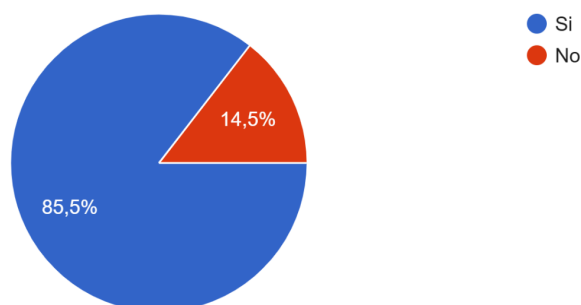
La figura 4.1.24 demuestra que un 85,5% de los encuestados utilizan herramientas digitales para comercializar sus productos o servicios. De esta manera, la digitalización se convierte en una herramienta clave a la hora de adaptarse, dado que permite ampliar el alcance de sus negocios, reducir costos y sostener las ventas aun en contextos de consumo debilitado.

Esto resulta un factor clave para los emprendedores dado que facilita la visibilidad del emprendimiento y ofrece alternativas viables para competir en un entorno inestable, lo que termina siendo determinante para la subsistencia del emprendimiento.

Figura 4.1.24: Uso de herramientas digitales.

¿Usa herramientas digitales (redes sociales, Tiendanube, Mercado Libre, etc) para comercializar su producto?

69 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al rol de la innovación como herramienta para diferenciarse en contextos económicos adversos, un 33,3% de los encuestados (véase figura 4.1.25) aseguró estar de acuerdo con esta afirmación, lo que sugiere que los emprendedores reconocen la importancia de la innovación como herramienta para adaptarse a las fluctuaciones del contexto y sostener la actividad.

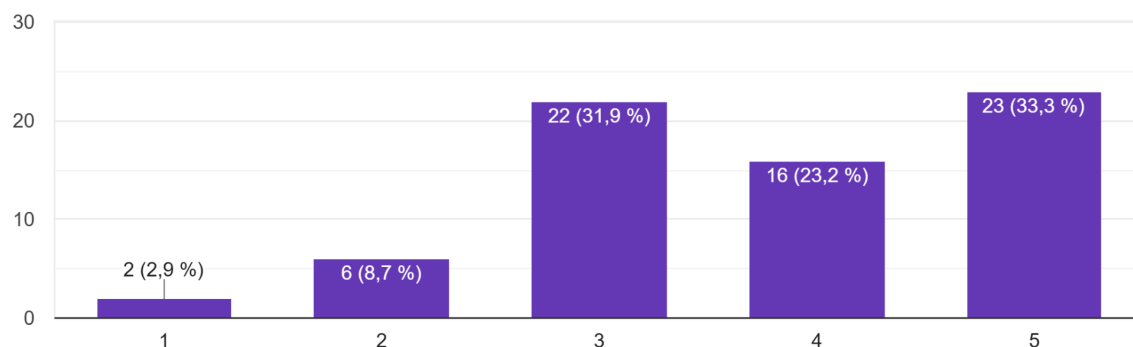
No obstante, como un 31,9% de los mismos tiene una postura más neutral sobre el tema, podríamos concluir que se percibe el impacto de la innovación de manera más relativa y que se encuentra condicionado por cuestiones estructurales como la falta de recursos y un entorno económico adverso.

De esta manera, la innovación termina siendo valorada como un factor complementario y no como uno determinante.

Figura 4.1.25.

¿En qué medida considera que la innovación lo ayuda a diferenciarse y sostenerse en contextos económicos adversos?

69 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

La figura 4.1.26 muestra que la mayoría de los encuestados consideran actualmente la rentabilidad de sus emprendimientos como "media". Esto refleja que el nivel económico permite sostener la actividad normal del negocio, pero que no genera márgenes suficientes que permitan impulsar el crecimiento o una estabilidad financiera.

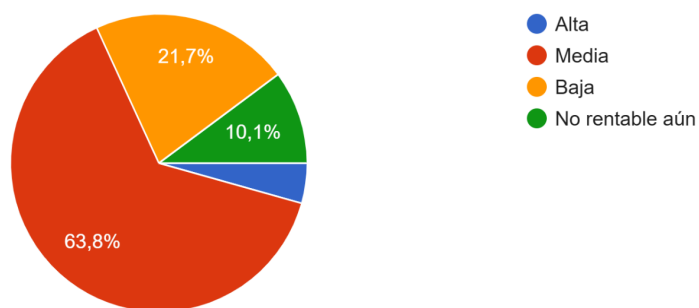
Esto se vincula de manera clara con un contexto económico adverso así como lo hemos mencionado anteriormente, debido en una primera instancia con la caída en el poder adquisitivo de los clientes.

De esta manera, podemos concluir que la sostenibilidad de un emprendimiento depende de un equilibrio entre factores externos y la rentabilidad del mismo.

Figura 4.1.26: Rentabilidad del emprendimiento.

¿Cómo evalúa actualmente la rentabilidad de su emprendimiento?

69 respuestas



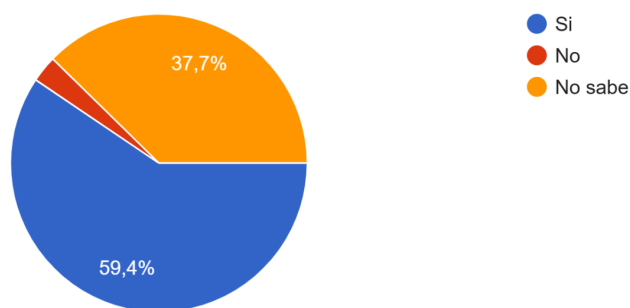
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4.1.27 podemos observar como la mayoría de los encuestados aseguran tener planeado mantener o expandir su emprendimiento en los próximos dos años. No obstante, un 37,7% de los mismos no lo tienen bien definido. Esto evidencia que si bien hay una intención de continuidad y un compromiso con la actividad emprendedora, existe cierto grado de incertidumbre respecto al futuro. Esto resulta coherente teniendo en cuenta el contexto previamente descrito.

De esta manera, los emprendedores muestran predisposición ante el mantenimiento de sus negocios, pero se reconoce que la continuidad depende en gran medida de factores externos y de la inestabilidad del entorno, lo que limita en muchos casos la proyección futura.

Figura 4.1.27: Proyección futura.

¿Planea mantener o expandir su emprendimiento en los próximos dos años?
69 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Análisis de datos recogidos mediante entrevistas a expertos

En el presente subcapítulo se analizan las 3 entrevistas realizadas a expertos entre el 28 y el 31 de octubre del año 2025, a través de videollamadas realizadas mediante Google Meet. Las mismas estuvieron guiadas por un cuestionario de preguntas abiertas formuladas en el mismo orden para todos los entrevistados, lo cual nos permitió escuchar las diferentes opiniones y reflexiones de los expertos fundadas en su vasta experiencia y conocimientos, a la vez que ellos se expresan con total libertad.

Los expertos en emprendedurismo argentino que participaron fueron:

Figura 4.2.1

Nombre y Apellido	Estudios	Ocupación
Arieu Agustín	- Licenciado en Economía	- Gerente operativo del Instituto Alexander Fleming - Decano en la Universidad de Flores

		- Presidente de la Asociación Argentina de Gestión Operativa en Salud - Consultor - Conferencista sobre temas de gestión en salud, innovación y emprendedores
Cesar Ruben	- Licenciado en Economía industrial	- Investigador docente en la Universidad Nacional de General Sarmiento - Profesor en la facultad de agronomía en FAUBA - Consultor en diseño de estrategias que promuevan emprendimientos y equipos técnicos - Participa en universidades de otros países de América
Jablonka Victor	- Licenciado en Física y Exactas - Licenciado en Informática	- Consultor en Estrategia y Desarrollo Empresarial - Asesor y capacitador de emprendedores y PyMES en el Centro Metropolitano de Diseño

Fuente: Elaboración propia

Para analizar dichas entrevistas, se confeccionó un cuadro comparativo (Ver Figura 4.2.2) que permite una presentación estructurada de las principales respuestas obtenidas respecto de algunos de los indicadores definidos: Índice de precios al consumidor, Tasa de desocupación, Razón principal de iniciar un emprendimiento, entre otros. Se optó por un modelo de tipo “semáforo”, en el cuál se utilizaron colores (verde, amarillo y rojo) para identificar las homogeneidad o heterogeneidad de las respuestas. El color verde revela coincidencias entre los entrevistados; el amarillo demuestra respuestas alineadas parcialmente, mientras que el rojo refleja posturas opuestas. Esta herramienta permite visualizar semejanzas y contrastes entre los puntos de vista de los entrevistados en relación al ecosistema emprendedor argentino.

Figura 4.2.2

Indicadores	Arieu Agustín	Cesar Ruben	Jablonka Victor
Índice de precios al consumidor	La urgencia de resolver un ingreso atenta contra el desarrollo del emprendimiento. Si los empleos fueran bien remunerados, no habría tanto interés en hacer un emprendimiento de necesidad.	Los contextos recesivos no solamente movilizan a este emprendedor por necesidad, sino que también, a los emprendedores por oportunidad. La crisis impacta en la generación de emprendimientos por necesidad, pero no de forma contundente. Sí, considera que prevalece la voluntad de las personas de no emprender y querer ser empleado.	A medida que se enfrenta una situación económica en el país, el mundo emprendedor crece. Las crisis económicas si bien pueden abrir puertas a nuevos emprendimientos, estas también cierran puertas a otros.
Tasa de desocupación	Hay personas que son más vulnerables que otras a las inestabilidades de la economía argentina y entonces hay un nivel socioeconómico que se ve más castigado, y que difícilmente se reinserta en el mercado laboral. Las personas disponen de pocas alternativas de trabajo al no tener posibilidad de vender su mano de obra.	Las crisis impactan en una mayor tasa de emprendimientos por necesidad, es decir, aumentan los emprendimientos por necesidad en las épocas recesivas. ¿El impacto es sustancialmente notorio? No.	La pérdida de empleo genera emprendimientos cuyo fin es equilibrar ingresos porque estos son bajos.
Razón principal de iniciar un emprendimiento	Bajo nivel de vida y del poder adquisitivo. Distribución desigual de la riqueza.	Ubicarla a la cultura emprendedora en la oportunidad. Sin embargo, según la pirámide social, hay	El principal motivo es la necesidad de equilibrar los ingresos, pero considera que existe una proporción

		más emprendimientos por necesidad ya que las personas buscan satisfacer necesidades básicas tales como comer, la educación, generar ingresos para vivir.	similar de emprendimientos por necesidad y por oportunidad.
Características estructurales del emprendimiento	Suelen ser emprendimientos poco elaborados (menor grado de complejidad y poco contenido técnico) y de poco valor agregado. Costo de oportunidad bajo, presentan bajas barreras de entrada. Resolutivo en términos prácticos los problemas; capacidad para pensar fuera de la caja.	Son emprendimientos que no crecen, no generan empleo y no sobreviven a la primera crisis, a causa de su debilidad Y que cuentan con un bajo capital. Son personas de clase muy baja, con bajo nivel educativo, bajo capital social y cultural.	Poseen un bajo respaldo económico y son menos pensados. Esfuerzos por sacar adelante el emprendimiento a pesar de las dificultades económicas existentes en cada momento; y la habilidad de comprender la importancia de formar un equipo y de capacitarse en pos de seguir avanzando.
Etapas realizadas en la ejecución del emprendimiento	La urgencia los limita a planificar de mejor manera, a hacer una búsqueda más exhaustiva de las posibilidades. Las habilidades desarrolladas trabajando en relación de dependencia se ponen a disposición de algo nuevo. Utilización de recursos que se tienen a fácil disposición.		
Grado de diversificación de canales de distribución	Es más compleja de realizar por cuestiones de formación. Pocas innovaciones locales a nivel modelo de negocio.	Los emprendimientos por necesidad no buscan la innovación.	En momentos de crisis, a veces la situación obliga a abordar más propuestas comerciales y de

			precio, más que la propia innovación. Los emprendimientos además de manejar la innovación, deben comprender que la diferenciación es clave para el segmento al que se dirige y no por el precio. Actualmente el uso de las redes sociales como medio de comunicación y de llegada al público es de vital importancia.
Cantidad de lanzamientos de nuevos productos anualmente	Considera que es una estrategia permeable de ser usada y fácil de incorporar.	Los emprendimientos por necesidad no buscan la innovación.	Se pueden encontrar muchos casos donde se desarrollen nuevos productos, se incorporen nueva o diferente materialidad en productos.
Implementación de mejoras significativas en los procesos del emprendimiento	Usada con menor frecuencia a causa del nivel de formación que se requiere.	Los emprendimientos por necesidad no buscan la innovación.	Los emprendedores deberían incorporar fuertemente el trabajo de atención al cliente, dado que esta es mala en el país.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4.2.2 se observa que dos de los tres entrevistados consideran que factores económicos tales como la inflación y el poder adquisitivo influyen en el surgimiento de emprendimientos por necesidad, ya que la necesidad sobrepasar situaciones donde el salario no es suficiente conlleva a un crecimiento de esta clase de emprendimientos. Esto coincide con lo expuesto en el capítulo 1, subcapítulo 1, donde señalamos que en los últimos 5 años el poder de compra de la población se ha debilitado en consecuencia al crecimiento de la brecha entre los salarios y los precios de los bienes y servicios.

Por su parte, Ruben Cesar destaca que la inestabilidad económica no sólo moviliza a los emprendimientos por necesidad sino que también genera el mismo efecto en los emprendimientos por oportunidad.

Respecto de la influencia de las condiciones del mercado laboral nuevamente la mayoría de los entrevistados presentan opiniones similares. Agustín Arieu destaca cómo sectores de un nivel socioeconómico menor les resulta un mayor desafío insertarse en el mercado de trabajo; en alineación con él, Víctor Jablonka comenta cómo el emprendimiento por necesidad surge con el objetivo de equilibrar ingresos. Todo lo mencionado se condice con la relación establecida entre el nivel de desocupación, la cual a mitad del año 2025 alcanzó el 7,6% (INDEC, 2025) y el empeño de los desocupados en buscar fuentes de ingresos expuesta en el capítulo 1, subcapítulo 2.

Ruben Cesar subraya estar en desacuerdo con el GEM en cuanto a clasificar a emprendimientos cuyo motor es la necesidad, ya que para él esta clasificación basada en la motivación es errónea. Aún así, comenta que la inestabilidad económica no sólo moviliza a los emprendimientos por necesidad sino que también genera el mismo efecto en los emprendimientos por oportunidad.

A fines de profundizar el análisis de los indicadores “Razón principal de iniciar un emprendimiento” y “Características estructurales del emprendimiento” se implementó el método diferencial semántico de Osgood et al. (1957), el cual consiste en medir el significado de conceptos, el cual posee tres dimensiones (evaluación, potencia y actividad), mediante un conjunto de adjetivos bipolares. Se utilizó una escala de -5 a 5, siendo -5 “Emprendimiento por necesidad” y 5 “Emprendimiento por oportunidad” para la escala 1. Para la escala 2, -5 expresa “Poco elaborados” y 5 “Muy elaborados”. Esta escala permite identificar la tendencia

en las opiniones respecto de la causa principal de iniciar un emprendimiento, y cómo estas causas se relacionan con el nivel de elaboración del emprendimiento.

Escala 1: Razón principal para iniciar un emprendimiento (Emprendimiento por necesidad - Emprendimiento por oportunidad)

Figura 4.2.3.

Expertos														
Arieu Agustín		X												
Cesar Ruben		X												
Jablonka Victor							X							
	Emprendimiento por necesidad	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	Emprendimiento por oportunidad	

Fuente: Elaboración propia.

Se observa una fuerte tendencia hacia los emprendimientos por necesidad como principal razón de emprender, lo cual se refleja en una media de -3,33. Al comparar las respuestas, 2 de los 3 entrevistados muestran similitudes por lo cual adoptaron en la escala el valor -5.

Agustín Arieu destaca que en consecuencia a la distribución desigual de la riqueza, aquellas personas cuyo nivel de vida y poder adquisitivo son inferiores, se ven influenciados a emprender. A pesar de que Ruben Cesar comenta que él ubicaría a la cultura argentina en los emprendimientos por oportunidad, sentencia que predominan en número los emprendimientos por necesidad, los cuales buscan cubrir tanto la educación de sus hijos como otras necesidades básicas, al ser mayor la cantidad de personas de clase baja; esto se relaciona con lo descrito en el capítulo 2, subcapítulo 1 respecto de las primeras necesidad según la jerarquización establecida por la pirámide de Maslow (1954).

Por su parte, Victor Jablonka resalta como principal motivo de la necesidad de las personas de equilibrar los ingresos percibidos en momentos de crisis, aunque considera que la

proporción entre emprendimientos por necesidad y por oportunidad es similar en el último tiempo.

Escala 2: Características estructurales del emprendimiento (Poco elaborados - Muy elaborados)

Figura 4.2.4.

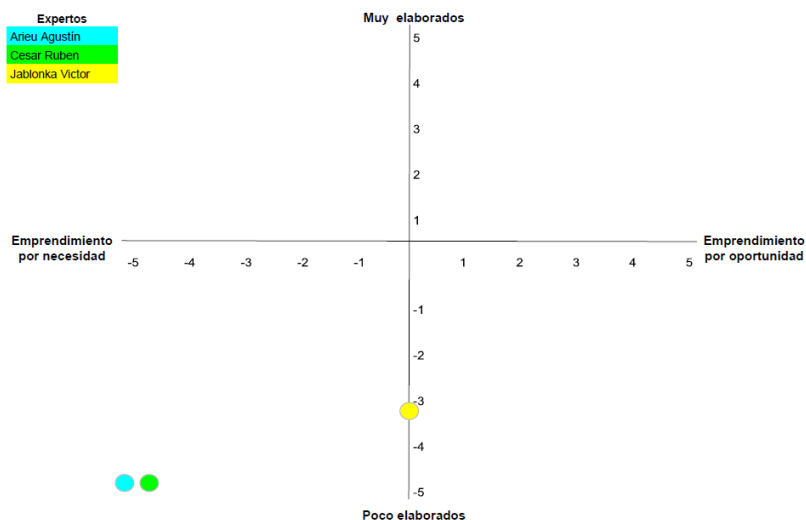
Expertos														
Arieu Agustín		X												
Cesar Rubén		X												
Jablónka Víctor				X										
	Poco elaborados	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	Muy elaborados	

Fuente: Elaboración propia.

A partir de las respuestas obtenidas, se obtuvo una media de -4,33 lo que refleja una tendencia hacia emprendimientos caracterizados por disponer de una menor elaboración. Al hablar sobre las características estructurales del emprendimiento, las opiniones presentadas suelen coincidir en un 66,7% debido a la percepción subjetiva de cada experto. No obstante, las características descritas por los expertos coinciden en mayor medida con la tipología propuesta por el GEM y cómo se mencionó en el subcapítulo 2.1.

Por su parte, Agustín Arieu y Rubén Cesar coinciden en que las características principales tienen que ver con un perfil más improvisado, que no cuentan con demasiado conocimiento, capital y herramientas para desarrollar sus emprendimientos. Mientras que Víctor considera que estos proyectos se caracterizan por ser “poco pensados” y por disponer un bajo respaldo económico, a su vez adiciona que muestran una comprensión respecto de la importancia que representa formar un equipo y de capacitarse en pos de seguir avanzando, por lo cual se posiciona dentro de la escala en el valor -3.

Figura 4.2.5.



Fuente: Elaboración propia.

Esta matriz evidencia la tendencia de los expertos en considerar la prevalencia de los emprendimientos motivados por la necesidad por sobre los de oportunidad, lo cual se condice con el bajo grado de elaboración que estos mismos proyectos presentan y que los mismos expertos mencionan.

En relación con las etapas realizadas en la ejecución del emprendimiento, quién decidió abordar el tema fue Agustín Arieu destacando que la necesidad inmediata de generar ingresos limita la posibilidad de realizar una búsqueda exhaustiva de alternativas, lo que deriva en procesos improvisados, basado en habilidades previas o recursos fácilmente disponibles.

En cuanto al lanzamiento de nuevos productos o mejoras en los procesos, nuevamente nos encontramos con diferencias de opiniones entre los expertos, de todas maneras, todas se encuentran dentro del mismo patrón general: la innovación aparece como un proceso limitado. Agustín considera que el lanzamiento de productos suele ser una estrategia accesible, pero limitada por la falta de conocimientos especializados. Cesar sostiene que los emprendimientos por necesidad no buscan innovar porque su principal objetivo es sostenerse. Por su parte, Jablonka señala que si bien algunos emprendedores pueden incorporar nuevos productos, la

innovación suele centrarse en cambios menores orientados a adaptarse a la demanda inmediata y no en transformaciones estratégicas. A su vez, destaca la importancia de fortalecer la atención al cliente como un eje de mejora poco desarrollado en el país.

Estas entrevistas nos permitieron comprender con mayor profundidad cómo las condiciones económicas, laborales y estructurales moldean el surgimiento y evolución de los emprendimientos en Argentina. En términos generales, los entrevistados coinciden que estos proyectos emergen como respuesta a la pérdida de poder adquisitivo, la falta de empleo y la necesidad urgente de equilibrar ingresos. Si bien los expertos reconocen la capacidad adaptativa y el esfuerzo sostenido de estos emprendedores, también señalan que la falta de formación, la escasez de recursos y la inestabilidad del entorno reducen significativamente su potencial de crecimiento y supervivencia.

4.3 Análisis de datos recogidos mediante entrevistas a personas claves

En el siguiente subcapítulo se analizan las entrevistas realizadas a 3 emprendedores entre las fechas 28 y el 30 de octubre del año 2025, a través de videollamadas realizadas mediante Google Meet. Las mismas fueron guiadas por un cuestionario de preguntas abiertas con posibilidades de repregunta y formuladas en el mismo orden para todos los entrevistados. A partir de estas, pudimos observar las experiencias de emprendedores argentinos de diversos rubros y trayectorias, abarcando un amplio espectro de vivencias con respecto al fenómeno.

Figura 4.3.1

Nombre y apellido	Estudios	Ocupación
Ornela Matti	Licenciada en Comercialización	Emprendedora/ Dueña de la zapatería Ozeta
Mariana Romero	- Tecnicatura en Administración en RRHH	Emprendedora/ Dueña de la dietética Ayun

	- Profesorado en Psicología Social	
Pablo Cardozo	Tesista inconcluso de la carrera Relaciones Públicas	- Responsable de UADE HUB. - Emprendedor/Dueño de una organizadora de eventos deportivos. - Emprendedor/Dueño de un foodtruck. - Consultor de PyMEs

Fuente: Elaboración propia

Para analizar dichas entrevistas, se confeccionó un cuadro comparativo (Ver Figura 4.3.2) que permite una presentación estructurada de las principales respuestas obtenidas respecto de algunos de los indicadores definidos: Índice de precios al consumidor, Tasa de desocupación, Razón principal de iniciar un emprendimiento, entre otros. Para el análisis se optó por un modelo de tipo “semáforo”, en el cuál se utilizaron colores (verde, amarillo y rojo) para identificar las similitudes y diferencias entre los distintos puntos de vista obtenidos en cada entrevista con respecto a la trayectoria emprendedora. El color verde revela coincidencias entre los entrevistas; el amarillo demuestra respuestas alineadas parcialmente, mientras que el rojo refleja posturas opuestas.

Figura 4.3.2

Indicadores	Ornella Matti	Mariana Romero	Pablo Cardozo
Índice de precios al consumidor	No influyó en su decisión de emprender, aunque sí condiciona su ejecución actual.		No influyó en la decisión de emprender.
Tasa de desocupación	No influyó. La acción de emprender no estaba asociada a la falta de posibilidades laborales.	No influyó. Era empleada en relación de dependencia y lo abandonó por el proyecto.	

Razón principal de iniciar un emprendimiento	Hobbie, diversión, deseo personal de crear su propia empresa.	Deseo personal de tener un proyecto laboral propio, combinado con la identificación de la oportunidad de aprovechar un negocio que ya funcionaba que presentaba carencias en áreas que ella dominaba y sabía cómo abordar.	Curiosidad, diversión y deseo de explorar, experimentar y conocer nuevas formas de ingresos, aunque dependiendo de la etapa de su vida también pudo haber sido por necesidad de generar ingresos rápidamente.
Características estructurales del emprendimiento	Foco constante en las oportunidades temporales que presentan las adversidades del contexto. Al inicio el proyecto carecía de formalización, pero con el paso del tiempo fue consolidándose una estructura planificada y respaldada con un plan de negocios. Alto conocimiento en la venta ecommerce, anuncios y logística. Reventa.	Comercialización mediante reventa directa al público y a través de pedidos particulares. Foco en la atención presencial al cliente. No se cuenta con planificación formalizada, pero existe un esquema mental de gestión.	Cada proyecto era validado y respaldado por una investigación previa. Sin embargo, al inicio sus proyectos carecían de planeación, pero con el paso del tiempo requirieron de cierta formalización. Predomina la capacidad creativa.
Etapas realizadas en la ejecución de un emprendimiento	- Identificación de la idea - Validación de la idea - Planificación (redacción plan de negocios) - Lanzamiento y ejecución - Consolidación y crecimiento	- Lanzamiento y ejecución	- Identificación de la idea - Validación inicial - Planificación (redacción plan de negocios) - Lanzamiento y ejecución - Consolidación y crecimiento
Grado de diversificación de canales de distribución	Durante la pandemia el canal online fue fuente de crecimiento del negocio.	No utiliza canales online como redes sociales, pero considera que son importantes para desarrollar	

Cantidad de lanzamientos de nuevos productos anualmente			La innovación trasciende las modificaciones de packaging o algo particular de la oferta y no necesariamente se debe innovar: se debe cambiar.
Implementación de mejoras significativas en los procesos del emprendimiento	Implementación de IA para mejorar los procesos de logística, publicidad y atención al cliente.		

Fuente: Elaboración propia

Comenzando el análisis de la figura 4.3.2 con el primer indicador Índice de Precios al Consumidor podemos observar cómo dos de los tres entrevistados coinciden en que factores económicos, tales como la inflación y el poder adquisitivo, no influyeron en su decisión de iniciar un emprendimiento. Si bien reconocen que las variables económicas afectan la ejecución del negocio, estas no condicionaron la decisión de emprender.

Con respecto a la tasa de desocupación, dos de tres entrevistados respondieron que la decisión de emprender no tuvo relación con la falta de posibilidades en el mercado laboral. Por un lado, Ornella Matti explica explícitamente que el proyecto no se debió a una carencia de oportunidades laborales. Por otro lado, Mariana Romero comenta que decidió dejar el trabajo en relación de dependencia para iniciar su emprendimiento como proyecto personal, descartando la tasa de desocupación como factor influyente.

Por su parte, Pablo Cardozo no responde evidentemente ante este indicador. Si bien relata situaciones en las que estuvo limitado económicamente por decisiones de negocio riesgosas que derivaron en la acción de emprender, nunca menciona que su primera alternativa ante este escenario era el trabajo en relación de dependencia. Es decir, ante el dificultoso pasar económico causado por una mala decisión de negocio, su alternativa principal no era buscar un trabajo en alguna empresa, sino que directamente decidió emprender. Por ello, no se

lo puede considerar como afectado por la desocupación porque en ningún momento decidió buscar activamente trabajo en relación de dependencia.

En los tres casos, la razón principal de emprender es ligeramente similar. Ninguno de los emprendimientos tiene relación con el origen motivado por la necesidad, por el contrario todos coincidieron en haber iniciado por diversión, hobby y/o deseos de llevar a cabo un proyecto personal. Si bien las motivaciones tienden a iniciar por un interés personal, Pablo Cardozo reconoce que en algún momento de su vida debió haber emprendido por necesidad en alguno de los emprendimientos creados.

Las características estructurales del emprendimiento varían entre los tres, sin embargo se encuentran ligeras semejanzas entre el primer y tercer entrevistado. El proyecto de Ornela Matti y Pablo Cardozo coinciden en haber logrado cierto grado de formalización a lo largo de los años, indicando que en la actualidad poseen una estructura planificada y organizada estratégicamente, acompañada con herramientas de gestión pertinentes. Por otro lado, los tres entrevistados difieren en enfoques:

- Ornela Matti: foco en conocimientos técnicos de logística, ecommerce, redes sociales.
- Mariana Romero: foco en la cercanía presencial con el cliente.
- Pablo Cardozo: foco en la creatividad.

Con respecto a las etapas realizadas en la ejecución de un emprendimiento, se observa que los emprendimientos de Ornela Matti y Pablo Cardozo cuentan con un alto grado de avance, habiendo realizado los pasos de planificación de un emprendimiento por oportunidad. Los negocios fueron analizados con herramientas de gestión deliberadamente para poder anticipar recursos, reducir incertidumbre y orientar acciones hacia objetivos concretos.

Por su parte, Mariana Romero no mencionó haber pasado las etapas de identificación de la idea, validación inicial y planificación. La entrevistada menciona que su emprendimiento ya funcionaba con anterioridad bajo el mandato de otros dueños, por lo que es posible que no haya sido necesario transitar las etapas iniciales que probablemente han sido realizadas por los

fundadores previamente. Asimismo, menciona que la planificación no está consignada, sino que existe en un esquema mental de ella. Por ello, podemos identificar que no cumplió con toda la secuencia de etapas, sino que sólo desarrolló la de Lanzamiento/Ejecución.

Con respecto a los indicadores relacionados a la innovación, se observan resultados limitados:

- *Cantidad de lanzamientos de nuevos productos anualmente* (1 respuesta):

Pablo Cardozo realiza una distinción entre la innovación y el cambio. No cree que se requiere de innovación para crecer y consolidar un emprendimiento, aunque sí defiende que se debe cambiar y adaptarse a las necesidades del público. La innovación no es necesaria pero el cambio sí. Asimismo, menciona que la innovación es más que el cambio de packaging o modificaciones en el producto: tiene que ver con fusionar una idea creativa y un modelo de negocios tradicional.

- *Implementación de mejoras significativas en los procesos del emprendimiento* (1 respuesta):

Ornela Matti menciona que es importante innovar para estar a la altura de las circunstancias del mundo actual. Por ejemplo, la incorporación de la IA para mejorar procesos es una innovación que considera fundamental ya que puede ser fuente de diferenciación si es gestionada anticipada y correctamente.

- *Grado de diversificación de canales de distribución:*

Para Ornela Matti la diversificación de canales como innovación (su ejemplo: ecommerce) fue fundamental para lograr crecimiento. Durante la pandemia, esta ventaja le permitió estar a la vanguardia al haber sido un emprendimiento que implementó una plataforma virtual con años de anterioridad.

Por su parte, Mariana Romero no aplica una innovación en diversificación de canales de distribución pero considera que es importante desarrollarlo para ampliar el alcance.

Las entrevistas realizadas a los emprendedores fueron fundamentales para conocer cómo estos conciben sus proyectos y difieren según diversos aspectos. En términos generales, los entrevistados coinciden que la razón de emprender está relacionada a un deseo personal más que a una necesidad de subsistencia y no fueron influenciados por las adversidades del contexto económico y social argentino. La mayoría tienen emprendimientos con una planificación estratégica realizada y varían las opiniones de considerar a la innovación como fuente necesaria de crecimiento y consolidación del negocio.

4.4 Análisis de datos del Focus Group

El día 14 de noviembre de 2025, se llevó a cabo una reunión por Google Meet con 4 emprendedores. El objetivo de esta instancia fue profundizar, teniendo en cuenta sus perspectivas y experiencias, respecto a los programas gubernamentales de apoyo y financiamiento al emprendimiento, así como el alcance y limitaciones que los mismos presentan.

Se decidió realizar el análisis mediante un modelo de tipo “semáforo”, en el cuál se utilizaron colores (verde, amarillo y rojo) para identificar las homogeneidad o heterogeneidad de las respuestas. El color verde revela coincidencias entre los entrevistados; el amarillo demuestra respuestas alineadas parcialmente, mientras que el rojo refleja posturas opuestas. Esta herramienta permite visualizar semejanzas y contrastes entre los puntos de vista de los entrevistados en relación al ecosistema emprendedor argentino. Véase figura 4.4.1.

Figura 4.4.1.

Temas discutidos	Diego Ferrero	Ornela Matti	Gabriela Dorado	Ivana Dorado
Fuentes de financiamiento elegida por los emprendedores	A la hora de ir a un banco a pedir un préstamo o financiamiento se presentan barreras como los últimos 3 años de facturación, datos fiscales y son todas cosas que al ser pequeños emprendedores uno no las tiene.	Hay muy pocos bancos que ofrecen financiamiento. El financiamiento más tradicional siempre es o sacar un préstamo o ir a un banco y pedir financiamiento. En general, los bancos están armados para las propuestas de negocios de empresas grandes, no están orientados a PyMEs.	En su caso nunca pidió un préstamo porque no es muy arriesgada entonces prefiere ahorrar y esos ahorros invertirlos, y si no tiene nada se queda como está. Principalmente porque la tasa de interés se vuelve muy alta y está ese miedo de no poder devolverla.	El sistema mismo te limita. No es partidaria, así tenga todo habilitado y tenga todo como para que le provean, prefiere tener lo propio asegurado. No le gustan los intereses, es como que no le encuentra sentido.
Percepción de accesibilidad a fuentes de financiamiento	Financiamiento propio y acuerdos con proveedores. Los créditos bancarios son difíciles de acceder por los requisitos que los mismos requieren.	Lo más accesible son los ahorros personales para iniciar la actividad. Percibe el financiamiento externo como lejano y poco adaptado a la realidad de los pequeños emprendimientos.	Indica que todo depende casi del capital propio, ya que ve escaso acceso a créditos o programas específicos para emprendedores y siente falta de información y condiciones adecuadas.	Manifiesta que no cuenta con las condiciones requeridas para acceder a financiamiento formal. Percibe los créditos y programas públicos como poco accesibles, por lo que recurre sólo a recursos propios.
Tipos de barreras percibidas para acceder al financiamiento	A la hora de ir a un banco a pedir un préstamo o financiamiento	Hay muy pocos bancos que ofrecen financiamiento. El financiamiento	En su caso nunca pidió un préstamo porque no es muy arriesgada	El sistema mismo te limita. No es partidaria, así tenga todo habilitado y tenga

	se presentan barreras como los últimos 3 años de facturación, datos fiscales y son todas cosas que al ser pequeños emprendedores uno no las tiene.	más tradicional siempre es o sacar un préstamo o ir a un banco y pedir financiamiento. En general, los bancos están armados para las propuestas de negocios de empresas grandes, no están orientados a PyMEs.	entonces prefiere ahorrar y esos ahorros invertirlos, y si no tiene nada se queda como está. Principalmente porque la tasa de interés se vuelve muy alta y está ese miedo de no poder devolverla.	todo como para que le provean, prefiere tener lo propio asegurado. No le gustan los intereses, es como que no le encuentra sentido.
Nivel de utilidad percibida de los programas gubernamentales	Considera que los programas podrían ser útiles, sobre todo por el capital inicial y la asistencia económica, pero percibe que en la práctica llegan poco a los emprendedores y su impacto es limitado.	Considera que no son útiles. Si cree que en general cuando uno se atrasa con los impuestos y demás, existen buenos planes de pagos por momentos y malos por otros, que te ayudan a ponerte al día. Después, en el resto de los casos, no he encontrado una financiación.		Considera que las capacitaciones otorgadas en estos programas le fueron de utilidad.
Disposición a utilizar programas gubernamentales	Considera que son herramientas que sirven para darle formalidad a la informalidad. No es una	Cree que el objetivo de estos programas no es financiar, sino tratar de formalizar ciertos rubros o servicios que se		Al iniciar con su emprendimiento, se acercó a la municipalidad para ver qué es lo que le ofrecían. Es decir, quiso optar pero a nivel político todo

	medida que optaría.	brindan a través de estos planes. Asimismo, considera que no termina de ser una propuesta de financiación fuerte, por lo que no es una medida que optaría.		empeoró y dejó de serle viable, pero si en un primer momento creía que estaban buenos.
--	------------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar el Focus Group, observamos que los temas tratados se vinculan directamente con lo establecido en el subcapítulo 1.3, dado que las experiencias y percepciones de los emprendedores revelan cómo estas políticas son comprendidas y utilizadas en la realidad, lo que nos permitió comprender el verdadero alcance que terminan teniendo los programas gubernamentales en el desarrollo de un emprendimiento.

En primer lugar, en cuanto a las fuentes de financiamiento elegidas, los entrevistados consideran que recurrir en una primera instancia a estas nunca es una alternativa utilizada, sino que más bien, uno arranca su emprendimiento gracias a ahorros personales. Esto se da principalmente por las limitaciones que existen para acceder a un financiamiento formal.

Así como observamos a lo largo del encuentro, las entidades financieras exigen demasiados requisitos y documentos que, en la mayoría de los casos, las pequeñas empresas no tienen o les es muy difícil acceder, lo que termina generando una barrera de entrada. Teniendo en mente esto, y concluyendo con la postura de los emprendedores, las instituciones bancarias son considerados como un actor orientado a empresas más grandes, excluyendo a quienes están comenzando o tienen una estructura más limitada.

A la hora de hablar sobre las percepciones de accesibilidad a las fuentes de financiamiento, las posturas se mostraron homogéneas. Los encuestados coincidieron en que la alternativa más recurrente al iniciar un emprendimiento son los ahorros propios y, en algunos casos, acuerdos con proveedores. A su vez, existe un factor clave en esta cuestión que es el miedo a endeudarse en un contexto de tasas elevadas, inestabilidad económica y falta de previsibilidad en los ingresos.

En cuanto a las barreras existentes para acceder a este tipo de financiamiento, y profundizando un poco más sobre lo que mencionamos previamente, la experiencia de los emprendedores evidencia ciertos obstáculos y limitaciones vinculadas a cuestiones económicas, estructurales y administrativas. Por ejemplo, se menciona la exigencia de formalización previa, la falta de documentación requerida, el miedo a no poder cumplir con los plazos de pago, entre otros, lo que refuerza la postura de que la falta de financiamiento limita al crecimiento.

A la hora de plantear el nivel de utilidad percibida de los programas gubernamentales las respuestas y posturas en relación a este tema se mostraron diversas. Por un lado se reconoce que estos programas pueden ser útiles al ofrecer herramientas (tales como capacitación, apoyo a la formalización), pero por el otro, se considera que hay problemas vinculados a la implementación, continuidad e impacto real. Algunos entrevistados consideran que este tipo de alternativas no logran adaptarse a las necesidades concretas de quienes quieren emprender en contextos de vulnerabilidad, mientras que otros manifiestan haber tenido la iniciativa de participar, pero debido a cuestiones externas, optaron por desistir.

Para concluir, en relación con la disposición a utilizar programas gubernamentales, solo una de las entrevistadas expresó haber encontrado utilidad en las capacitaciones ofrecidas por la municipalidad. Por el contrario, los demás emprendedores establecieron no haber utilizado

estos programas y argumentaron que consideran que los mismos se enfocan más en impulsar la formalidad que en resolver necesidades financieras. En general, se prefiere realizar inversiones propias, en lugar de enfocar el tiempo y recursos que requiere el poder acceder a estos programas gubernamentales.

En resumen, la mayoría de los entrevistados consideran que los programas gubernamentales propuestos en el apartado 1.3 no son de utilidad debido a las limitaciones y barreras con las que cuentan, principalmente por no adaptarse a las necesidades concretas de los emprendedores, el nivel de burocracia que manejan estos programas interfieren en su impacto, al requerir demasiada documentación que al ser pequeñas empresas en muchos casos no las tienen a disposición.

4.5 Triangulación de los Instrumentos

Con el objetivo de enriquecer la comprensión del emprendedurismo en Argentina y analizar cómo la inestabilidad económica condiciona el surgimiento de emprendimientos por necesidad, se aplica una estrategia metodológica de triangulación de instrumentos que combinó encuestas a emprendedores, entrevistas tanto a personas claves como a expertos y un focus group orientado al acceso y percepción de los programas gubernamentales. Esto permite abordar el objeto de estudio desde distintos enfoques, favoreciendo la validez de la hipótesis y obteniendo una comprensión más profunda de las dinámicas que atraviesan los emprendedores en el país.

Las entrevistas a personas claves permitieron captar vastas experiencias sobre el fenómeno emprendedurismo, en distintos niveles de formalidad y planificación. Los aportes de los tres emprendedores coinciden con que las variables del contexto socio-económico argentino no influyeron en su decisión de emprender. Por el contrario, el 52.2% de los encuestados sí considera que la situación del país afectó considerablemente la causalidad de

su emprendimiento. Por su parte, los expertos indican que la urgencia de resolver el mal pasar económico conlleva a la creación de emprendimientos por necesidad, coincidiendo con los resultados arrojados en las encuestas.

Las encuestas realizadas permitieron destacar que, frente a la incertidumbre laboral, el emprendimiento se convierte en una herramienta para diversificar ingresos y mantener autonomía económica. Asimismo, las experiencias relatadas permiten observar cómo los efectos de la inestabilidad se manifiestan en distintas dimensiones del negocio: desde la dificultad para proyectar a largo plazo debido a la variación constante de precios, hasta la necesidad de ajustar estrategias de ventas, costos o canales para responder a la caída del consumo, tal como se menciona en el Capítulo 3 mediante la innovación (aunque no fueron un factor influyente para la decisión de emprender).

Complementariamente, el focus group permitió explorar el rol de los programas gubernamentales. A lo largo de toda la dinámica, los participantes coincidieron en que el acceso al financiamiento formal y a políticas públicas de apoyo es limitado y poco adaptado a la realidad de los pequeños emprendimientos. Cuestiones tales como barreras burocráticas, requisitos de documentación y la falta de continuidad de los programas explican la baja utilización de estas herramientas, lo que se explica con el desarrollo del Subcapítulo 1.3. La falta de acompañamiento estatal refuerza la idea de que los emprendedores dependen de sus propios recursos, provocando que los proyectos se sostengan con esfuerzos individuales más que con apoyo institucional.

Con respecto a las motivaciones subyacentes de la acción de emprender, los expertos entrevistados coinciden en que en Argentina predominan las motivaciones por necesidad, siendo la principal finalidad la complementariedad de ingresos deficientes con ingresos de otras fuentes. La mayoría de los resultados obtenidos en las encuestas concuerdan con las

perspectivas previas, destacándose la predominancia de la motivación “falta de empleo o necesidad económica” con un 44.9%. En contraste, los tres emprendedores entrevistados no cumplen con las razones previas, siendo su principal impulso el deseo de realizar un proyecto personal por diversión, experimentación, hobby. En relación con la teoría presentada en el Subcapítulo 2.1, los emprendedores entrevistados responden a la Necesidad de Logro planteada por McClelland (1961), mientras que los expertos y encuestados no se representan en este postulado. Por otro lado, se presenta en mayor medida las motivaciones impulsadas por las necesidades fisiológicas y de seguridad, estando el nivel 5: “autorrealización” en menor medida.

En relación a las características estructurales del emprendimiento, las perspectivas de los expertos mencionan como principal característica estructural la falta de planificación, la cual a su vez concuerda con el 68.1% de los resultados obtenidos en las encuestas. Asimismo, coincide con la entrevista de Romero Mariana que tampoco cuenta con una planificación secuencial típica de un emprendimiento por necesidad (identificación de la idea, validación inicial, planificación, lanzamiento, ejecución, consolidación y crecimiento). En relación a lo estipulado en el Subcapítulo 2.3 del Marco Teórico, la mayoría de los resultados del trabajo de campo (2/3 expertos, 1/3 emprendedores y 68.1% de encuestados) se asemejan a la propuesta realizada por Sarasvathy (2001): no predomina una lógica causal, sino la Effectual. Esta representa a los desarrollos de los emprendimientos por necesidad, sugiriendo que la mayoría comprenden esta categoría. Por otro lado, los resultados minoritarios de cada herramienta del trabajo de campo demuestran cierto grado de planificación y un proceso emprendedor más delimitado, lo que indica una tendencia a una estructura de emprendimiento por oportunidad.

En materia de innovación, las respuestas obtenidas en el trabajo de campo difieren entre sí. Los expertos creen que los emprendimientos por necesidad no tienen como prioridad el uso de la innovación y si lo hacen, suelen ser innovaciones fáciles de incorporar. De hecho,

coinciden en realizar mejoras o ajustar el modelo de negocios más que innovar, quitando peso al rol que cumple la innovación. Asimismo, Pablo Cardozo concuerda con que la innovación no es primordial para crecer aunque sí lo es los cambios en la oferta. Por su parte, Ornela Matti enfatiza el uso de la innovación como fuente de diferenciación futura. En relación a las encuestas, estas arrojan resultados que afirman parcialmente el uso de la innovación.

De manera global, podemos observar grandes diferencias entre los resultados obtenidos en las entrevistas a emprendedores y las encuestas realizadas: los primeros tienden a emprendimientos por oportunidad, mientras que los segundos arrojan diversas características pero muchas coinciden con las de un emprendimiento por necesidad. Por su parte, los aportes de los expertos se ajustan más a la realidad de los encuestados. En cuanto al focus group, se mantuvieron alineadas las mismas opiniones con respecto a la falta de financiamiento formal para emprendedores y políticas públicas de apoyo adecuadas.

CONCLUSIÓN

En el presente apartado se presentan las conclusiones del trabajo de investigación, las cuales permiten dar respuestas a las preguntas y objetivos planteados al comienzo del estudio. El análisis realizado permitió comprender de qué manera el contexto económico argentino, caracterizado por la incertidumbre, la pérdida del poder adquisitivo y la precarización laboral, influye de manera directa en el surgimiento y desarrollo de los emprendimientos por necesidad. De esta manera, el emprendedurismo aparece en muchos casos como una estrategia de subsistencia frente a condiciones estructurales que limitan el acceso a ingresos estables y oportunidades formales de empleo.

A partir de una metodología que combinó encuestas, entrevistas y focus group, fue posible acceder a una mirada integral del tema establecido. La información recolectada mostró que los emprendedores por necesidad transitan procesos marcados por la incertidumbre, la falta de recursos iniciales y el escaso acompañamiento gubernamental, lo que condiciona tanto su capacidad de planificación como la sostenibilidad de sus proyectos en el tiempo.

Mediante los resultados obtenidos podemos establecer que, aún en un contexto de inestabilidad, la innovación aparece como un factor relevante para la adaptación y la supervivencia. En principio, esto se da mediante la incorporación o mejoras incrementales, reorganización de procesos, uso de herramientas digitales y estrategias creativas para diferenciarse en el mercado. De todas maneras, estos avances dependen de formación previa, acceso a redes de apoyo, disponibilidad de recursos tecnológicos y el capital social de cada emprendedor.

Asimismo, se establece la existencia de importantes tensiones entre la valoración positiva de la innovación y las posibilidades reales de implementarla. Muchos emprendedores reconocen su relevancia para sostenerse frente a los cambios del entorno, pero enfrentan

barreras estructurales como la falta de capacitación, ausencia de financiamiento adecuado y la irregularidad de los ingresos. Estas limitaciones generan que la innovación, en muchos casos, sea percibida como un proceso difícil de alcanzar más que como un recurso accesible para transformar las actividades.

A partir de ello, resulta útil el estudio realizado de los programas gubernamentales, dado que si bien existen iniciativas orientadas a la asistencia económica y técnica, la información recolectada demostró que su acceso es dificultoso y la continuidad limitada, lo que deriva en desconfianza para los emprendedores.

Por otro lado, la investigación permitió reconocer que las capacidades individuales, si bien son importantes, no son suficientes para explicar la permanencia de los emprendimientos por necesidad. Factores tales como la cultura emprendedora, redes de apoyo y los conocimientos y habilidades técnicas resultan determinantes para comprender las diferencias observadas entre quienes logran sostener sus actividades y quienes enfrentan mayores dificultades para hacerlo. Cuando estos elementos se alinean, el emprendimiento se convierte en una oportunidad para mejorar la calidad de vida. Cuando se ausentan, por el contrario, prevalece la inestabilidad y el riesgo del fin del mismo.

Al momento de realizar la investigación se presentaron dificultades para conseguir información pertinente debido a la ausencia de antecedentes en las fuentes consultadas, lo cual evidencia un vacío informativo con respecto al objeto de estudio. Por este motivo, se considera relevante para desarrollar en futuras líneas de investigación el abordaje del fenómeno del emprendedurismo por necesidad en contextos económicos inciertos, esencialmente en países de contextos similares al argentino, donde la presencia de estos resulta significativa. Asimismo, sería valioso que las futuras investigaciones intenten indagar

por qué motivo la información relacionada a dicho fenómeno es tan acotada, cuando es un hecho recurrente alrededor del mundo.

En conclusión, este trabajo confirmó que el emprendedurismo por necesidad en Argentina es un fenómeno profundamente condicionado por factores económicos y sociales. Aunque podemos destacar que la innovación es un factor importante, no funciona como una respuesta automática dado que requiere de un sistema que la promueva, la acompañe y la haga accesible. Considerando esto, el futuro del emprendedurismo en el país dependerá en gran medida de la capacidad de articular políticas públicas sostenidas, programas de formación accesibles y redes de apoyo territorial que permitan transformar emprendimientos originados por la supervivencia en proyectos con proyección y perspectiva futura. De esta manera, se crearían emprendimientos que tengan las capacidades para crear, haciéndolo con estabilidad, herramientas y con verdadero sentido de oportunidad.

BIBLIOGRAFÍA

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

https://www.researchgate.net/publication/272790646_The_Theory_of_Planned_Behavior

Arrieta, M. (2013). *Aprender a emprender*. Editorial Granica.

Buenos Aires Ciudad. (15 de septiembre 2025). *IncuBAte*.

<https://buenosaires.gob.ar/fortalecimiento/incubate>

CEPAL. (2025). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2024*.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/e2a1b257-e238-4476-87ad-b32981568f64/content>

Dees, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Stanford University.

Dirección General de Estadística y Censos. (s.f.). Índice de Precios. Ministerio de Economía y Gestión Pública, Provincia de Córdoba.

<https://estadistica.cba.gov.ar/encuesta/indice-de-salarios-is/>

Dornbusch, R., Fischer, S., y Startz, R. (2009). *Macroeconomía* (10ª ed.). McGraw-Hill.

Freire, A. (2001). *Pasión por emprender*. Editorial Granica.

Gartner, W. (1985). *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*. Academy of Management Review.

Global Entrepreneurship Monitor. (2018). *Resumen Ejecutivo GEM – Buenos Aires 2018*

<https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50448>

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report: Adapting to a “New Normal”*. (p. 116)

<https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=51147>

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2024). *Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing*. (p. 108)

<https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=51377>

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2025). *Global Entrepreneurship Monitor 2024/2025 Global Report: Entrepreneurship Reality Check*. (p. 94)

<https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=51621>

Global Entrepreneurship Monitor. (15 de septiembre 2025). *Condiciones Marco Emprendedoras (CME)*. <https://www.gemconsortium.org/wiki/1154>

Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. (15 de septiembre 2025). *Créditos a Tasa Cero para emprendimientos*. https://www.gba.gob.ar/produccion/creditos_emprendimientos

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2022). *Índice de precios al consumidor (IPC) Diciembre de 2021*.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2209A10232C4.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2022). *Índice de precios al consumidor (IPC) Diciembre de 2021*.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2209A10232C4.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2023). *Índice de precios al consumidor (IPC) Diciembre de 2022*.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_23891D383E4F.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2024). *Índice de precios al consumidor (IPC) Diciembre de 2023.*

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_24DBD5D8158C.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2025). *Índice de precios al consumidor (IPC) Diciembre de 2024.*

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2517A7124C09.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2025). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Segundo trimestre de 2025.*

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim25C42A813B2A.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2025). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Cuarto trimestre de 2024.*

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim24083C6B9E41.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2024). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Cuarto trimestre de 2023.*

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim23BB05224E02.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2023). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Cuarto trimestre de 2022.*

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim22BE2C110849.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2022). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Cuarto trimestre de 2021.*

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim211A57838DEC.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2025). Encuesta Permanente de Hogares (EPH) total urbano. Principales tasas del tercer trimestre de 2024. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_total_urbano_02_2537391AF8E3.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2025). *Mercado de trabajo. Indicadores de informalidad laboral (EPH) Cuarto trimestre de 2023 a cuarto trimestre de 2024.* https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/informalidad_laboral_eph_04_2529DEBE4DBB.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (s.f.). Índice de Precios al consumidor. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-Glosario>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (s.f.). *Índice de salarios. Números índices y variaciones porcentuales respecto del período anterior y acumuladas, por sector. Octubre de 2015-septiembre de 2025.* https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/variaciones_salarios_11_25.xls

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (s.f.). *Índices y variaciones porcentuales mensuales e interanuales según principales aperturas de la canasta. Diciembre de 2016-octubre de 2025* https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/sh_ipc_aperturas.xls

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (s.f.). Inflación. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-Glosario>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (s.f.). Población Económicamente Activa. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-Glosario>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (s.f.). Población Económicamente Inactiva.

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-Glosario>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (s.f.). Población Ocupada.

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-Glosario>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (s.f.). Población desocupada.

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-Glosario>

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.

Ministerio de Capital Humano. (15 de septiembre 2025). *Programa de Empleo Independiente*

(PEI). <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/empleo independiente>

Morin, E. (1977). *La Méthode: La nature de la nature*. Éditions du Seuil.

OCDE. (2010). La Estrategia de la Innovación de la OCDE (2012).

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2010/05/the-oecd-innovation-strategy_g1ghcb7c/9789264080836-es.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (s.f.). Subempleo.

<https://www.google.com/url?q=https://www.oitcinterfor.org/taxonomy/term/3399&sa=D&source=docs&ust=1763227844498427&usg=AOvVaw3VsQ4oX7k1F4zOVzcBcm6>

Osgood, C. E., Suci, G. J. y Tannenbaum, P. H. (1957). *The measurement of meaning*. Urbana: University of Illinois Press.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*.

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Harper & Row.

Radjou, N., Prabhu, J., & Ahuja, S. (2012). *Jugaad innovation: Think frugal, be flexible, generate breakthrough growth*. Jossey-Bass.

Reynolds, P. D., Hay, M. y Camp, M. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor: 1999 Executive Report* (p. 3). <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=47099>

Sarasvathy, S. D. (2001). *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*. <https://doi.org/10.2307/259121>

Say, J. B. (2001). *Tratado de economía política*. (Obra original publicada en 1803)

Schumpeter, J. A. (2007). *Capitalismo, socialismo y democracia* (3ª ed.). Editorial Ariel. (Obra original publicada en 1942)

Schumpeter, J. A. (2008). *Teoría del desarrollo económico: Una investigación sobre beneficios, capital, crédito, interés y el ciclo económico* (2ª ed.). Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1934)

Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*.

Shapero, A. y Sokol, L. (1982). *The social dimensions of entrepreneurship*. Prentice Hall. <https://www.abacademies.org/articles/A-review-on-intention-models-for-predicting-entrepreneurial-behavior-1528-2651-20-2-114.pdf>

Timmons, J.A. y Spinelli, S. (2003). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. London: McGraw-Hill.

Utrera, G. (2012). *Cómo sobrevivir en una economía en crisis: lecciones de emprendedores argentinos*. Editorial EDICON.

ANEXOS

ANEXO 1: Encuestas realizadas a emprendedores.

Formulario sin título

ENCUESTA TRABAJO FINAL INTEGRADOR SOBRE EMPRENDEDURISMO.

Edad

Texto de respuesta corta

Nivel educativo alcanzado.

☐ Primario

☐ Secundario

☐ Terciario

☐ Universitario

☐ Posgrado

Localidad de residencia

Texto de respuesta corta

Rubro principal del emprendimiento

Texto de respuesta corta

Antigüedad del emprendimiento



- ☐ Menos de 1 año
- ☐ 1-3 años
- ☐ 3-5 años
- ☐ Más de 5 años

¿Cuál fue la principal motivación para emprender?

- ☐ Por falta de empleo o necesidad económica.
- ☐ Por deseo de independencia o autonomía.
- ☐ Por identificar una oportunidad de negocio.
- ☐ Por continuar una tradición familiar.
- ☐ Otro: _____

En qué medida estuvo de acuerdo con estas afirmaciones (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo).

	1	2	3	4	5
Emprendí porq...	☐	☐	☐	☐	☐
Emprendí porq...	☐	☐	☐	☐	☐
Emprendí para ...	☐	☐	☐	☐	☐
Emprendí porq...	☐	☐	☐	☐	☐
Emprendí porq...	☐	☐	☐	☐	☐

¿La decisión de emprender fue planificada con un plazo considerable de tiempo y/o basada en un proyecto previo?

- ☐ Si
- ☐ No

Antes de iniciar su emprendimiento, ¿tenía empleo formal?

- ☐ Si
- ☐ No

¿Tenía experiencia previa en el rubro?

- ☐ Si
- ☐ No

¿Realizaste estudios de grado relacionados a tu emprendimiento?

- ☐ Si
- ☐ No

¿En qué medida considera que la situación económica del país influyó en su decisión de emprender?

- | | | | | | | |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nada | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Mucho |

¿De qué modo la inestabilidad económica influye en la sustentabilidad de su emprendimiento?

- ☐ Considerablemente.
- ☐ Moderadamente.
- ☐ Levemente.
- ☐ No influye.

¿Considera que las condiciones económicas actuales dificultan el desarrollo en su emprendimiento?

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

¿Qué factor económico considera que más afectó su emprendimiento?

- ☐ Inflación.
- ☐ Aumento de costos operativos.
- ☐ Disminución del poder adquisitivo de los clientes.
- ☐ Falta de estabilidad económica.
- ☐ Devaluación/variación del tipo de cambio.
- ☐ Otro: _____

¿En qué medida el nivel de ingresos de su emprendimiento se ha visto perjudicado a causa del aumento persistente en los precios en los últimos años?

- ☐ Poco perjudicado.
- ☐ Moderadamente perjudicado.
- ☐ Muy perjudicado.

¿La inestabilidad del mercado laboral (desempleo, empleo informal, subempleo) influyó en su decisión de iniciar un emprendimiento?

- ☐ Si
- ☐ No

¿Se ha visto impulsado a emprender a causa de estar subempleado (trabajos con pocas horas)?

- ☐ Si
- ☐ No

¿Su emprendimiento ofrece un producto o servicio innovador?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ Parcialmente

¿Con qué frecuencia introduce mejoras o nuevas ideas en su negocio?

- ☐ Frecuente.
- ☐ Ocasional.
- ☐ Rara vez.
- ☐ Nunca.

¿Usa herramientas digitales (redes sociales, Tiendanube, Mercado Libre, etc) para comercializar su producto?

- ☐ Si
- ☐ No

¿En qué medida considera que la innovación lo ayuda a diferenciarse y sostenerse en contextos económicos adversos?

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| Nada | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Mucho |

¿Cómo evalúa actualmente la rentabilidad de su emprendimiento?

- ☐ Alta
- ☐ Media
- ☐ Baja
- ☐ No rentable aún

¿Planea mantener o expandir su emprendimiento en los próximos dos años?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ No sabe

ANEXO 2: Entrevistas a expertos.

Preguntas realizadas:

1) ¿En qué medida considera que la situación económica de Argentina influyó/influye en la decisión de emprender? Desde su experiencia/ conocimiento, ¿Qué factores económicos considera que inciden con mayor fuerza en la creación de nuevos emprendimientos y de qué manera lo hacen?

2) ¿Cree que los períodos de crisis económica tienden a generar más emprendimientos por necesidad que por oportunidad? ¿Por qué?

3) ¿De qué manera las condiciones del mercado laboral argentino (particularmente el desempleo/ subempleo y la informalidad) inciden en la expansión de los emprendimientos por necesidad?

4) ¿Cómo describiría las diferencias principales entre un emprendimiento por necesidad y por oportunidad? ¿Podría decirnos un ejemplo de la realidad?

5) ¿Cree que en Argentina predomina uno de los dos tipos? ¿Y por qué?

6) ¿Cómo describiría la cultura emprendedora argentina? ¿Diría que se orienta más hacia la oportunidad o hacia la necesidad?

7) ¿Considera que los emprendedores argentinos logran incorporar innovación como estrategia para sobrevivir en un contexto inestable? ¿Qué tipos de innovación (producto/servicio, modelo de negocios, procesos) observa con mayor frecuencia en los emprendimientos argentinos, y cuáles considera más efectivos frente a la inestabilidad económica?

8) ¿Qué tendencias o desafíos ve en el ecosistema emprendedor argentino para los próximos años, considerando la evolución del contexto económico y la incorporación de la innovación?

Entrevista a Agustín Arieu.

https://drive.google.com/file/d/1vKG46_0DEmLPngUZwj9s38SjtGwZJrUx/view?usp=sharing

Presentación personal: Bueno, mi nombre es Agustín Arieu. Actualmente mi desempeño en el ámbito privado. Soy gerente operativo de una clínica, del Instituto Alexander Fleming. También me desempeño en el ámbito académico como decano de una facultad, que es la de Ciencias Organizacionales y de la Empresa en la Universidad de Flores. Esas serían mis actividades principales. Además, tengo otras actividades como por ejemplo, soy presidente de una asociación civil que fundé el año pasado con algunos colegas de la actividad en salud y que se dedica a compartir buenas prácticas en gestión operativa de salud y apunta a la incorporación de miembros de esa asociación en todo el país, tanto en el sector público como del privado en los distintos subsectores de la salud. Eventualmente brindo conferencias sobre temas de gestión en salud, innovación y emprendedores, y soy consultor de empresas.

Pregunta 1: la inestabilidad como motivo para el emprendimiento de necesidad es casi por definición. Es una búsqueda de la supervivencia, básicamente. El problema es que creo que genera, o por lo menos también lo dice la literatura y la experiencia te muestra que genera un tipo de emprendimiento no muy elaborado, porque generalmente aparece como una continuidad del empleo que se perdió. Normalmente, las habilidades que se desarrollaron trabajando para alguien más por causa de la crisis económica, muchas veces se pierde el empleo y esas habilidades se utilizan, no necesariamente para hacer lo mismo, pero sí el empleo de esas habilidades que fueron entrenadas en el mercado laboral se ponen a disposición de algo nuevo. Y surge justamente para sobrevivir y generarse un ingreso. Pero

suelen ser de poco valor agregado, ¿no?. Yo no sé si la inestabilidad propia de la Argentina, porque a veces se dice que generamos más emprendedores que otros países justamente por causa de esa inestabilidad. Yo no estoy tan convencido de eso porque es contrafáctico, ¿no? Yo no sé, yo creo que nuestros conciudadanos en un país con mejores condiciones y justamente con estabilidad serán grandes emprendedores porque creo que tienen de alguna manera esa motivación de generar algo. Después la urgencia los limita en cuanto a quizás planificar mejor, hacer una búsqueda más exhaustiva de las posibilidades. Creo que la urgencia en resolver un ingreso atenta contra ese desarrollo, pero esas mismas personas tienen el gen emprendedor. Creo que en mejores condiciones a la larga estarían generando emprendimientos de mejor calidad. Y eso nos distingue, lo que nos distingue no es justamente la crisis, sino que nos distingue la calidad de personas que tenemos en Argentina. Creo que hay gente con mucha creatividad, eh con una enorme cultura general, no está que no es tan habitual en otros países, con conocimientos acerca del mundo, de la historia y un montón de cosas, con gustos bastante sofisticados y exigentes. No nos conformamos con cualquier cosa y estamos siempre buscando cosas distintas, mejores. Quizás somos un poco críticos como sociedad y esa misma característica de ser crítico hace que también no nos satisface cualquier oferta. Y entonces, siempre vemos una posibilidad también para que pudiera ser mejor y algunos se ponen justamente a hacer eso, a mejorarlo. A escala pequeña o una escala grande, según sus posibilidades, ¿no? En economía estudiamos que las personas tienen una trayectoria de crecimiento en función de dotaciones iniciales, entonces quizás hay personas que son más vulnerables que otras a las inestabilidades de la economía argentina y entonces hay un nivel socioeconómico que se ve más castigado, que más difícilmente se reinserta en el mercado laboral. Y entonces es el que tiene que encontrar una forma de sobrevivir y lo resuelve de esa forma, ¿no? Con emprendimientos de necesidad que pueden ser desde artesanías hasta gastronomía y no mucho más, ¿no?. Dar clases, el que da clases, es ya un poquito más capacitado, el que da clases de idiomas, etcétera. Pero el que cocina, el que hace,

no sé, galletitas, aparece mucho de eso, que se pueden hacer dulces, empiezan a encontrar qué pueden hacer y además con los recursos que tienen a disposición, normalmente, las mismas herramientas que tienen en la casa, utensilios de cocina y demás, en el mismo en la misma cocina donde comen todos, por ahí se ponen a hacer tortas para vender. Entonces la casa se transforma en la fábrica. Muchas veces no superan esa escalada de supervivencia y lo único que esta haciendo es reemplazando algo que podría ser un salario, pero tampoco existe el costo de oportunidad. ¿Viste que nos enseñan de que todo tiene que ser juzgado un costo de oportunidad y que cuando no hay una oportunidad, en realidad el costo es cero? Entonces, suelen ser emprendimientos de supervivencia, de subsistencia que tampoco tienen que superar una barrera de rentabilidad muy alta, porque las alternativas son muy pocas, justamente por la falta de alternativas. Entonces lo que hace que el costo de oportunidad sea bajo. Puedes utilizar el garaje de tu casa porque no tienes la posibilidad de alquilar el garaje, puedes usar tu mano de obra cocinando porque no tienes la posibilidad de vender tu misma mano de obra a la industria. Esto le disminuye el costo a todos y hace que todo sea posible, entonces ves a un montón de gente que decís, por qué insiste haciendo esto, mantitas para gatitos y bueno hace lo que puede y tampoco puede darse el lujo de hacer cosas muy diferentes, es como que hace lo que tiene a la mano y genera fundamentalmente la subsistencia de la familia, de los hijos. Las madres son justamente grandes emprendedoras de necesidad, son las que asumen con muchísima responsabilidad el tema del alimento de los chicos y demás. Ahí estaríamos también otra discusión filosófica, pero qué hacen los padres frente a la crisis y qué hacen las madres en esas mismas circunstancias. Creo que ahí también hay para investigarlo.

Pregunta 2 y 3: Bueno, es un es un poco parecido, digamos, si el empleo principal fuera suficiente y está bien remunerado, quizás no se dedicarían, no habría tanto interés en hacer un emprendimiento de necesidad, ¿no? Hablando de necesidad. Eh, estarían más orientados al de oportunidad, si las características de su empleo y la remuneración que obtuvieron fueran más

altas, porque lo que el incentivo no pasaría por la supervivencia, sino justamente por el acceso por el logro o por el acceso a un nivel de vida muchísimo más alto, pero ya supera ampliamente la barrera de la supervivencia. Entonces, un segundo empleo, acá en Argentina se da mucho, no solamente el emprendimiento de necesidad, sino el pluriempleo, exactamente. Entonces, es muy común, incluso entre profesionales, el pluriempleo y por las mismas circunstancias, lo cual es preocupante, ¿no? Porque decís, no te pagan como profesional a lo mejor en algunas ramas lo suficiente y te obliga a tener más empleos, más empleadores de lo que se necesita o del que sería conveniente. Y ocurre por lo mismo porque hay una aspiración a un nivel de vida que no se alcanza si no es de esa manera. Seguramente igual ya superada también la barrera de la supervivencia, pero creo que cuanto más cerca estás del nivel de subsistencia, es mucho más posible que el empleo, el emprendimiento sea de necesidad. Ya después ya hay otra cosa que te moviliza, ¿no?, una aspiracional más grande y no pasa solamente por lo económico.

Sí, lo económico creo que aparece más como una consecuencia, pero no termina siendo la principal porque además no hay una cuenta a veces concreta de cuánto quiero ganar ni nada. Sino que creo que tengo la capacidad de hacer algo y lo voy a hacer y lo voy a lograr, después disfruto haciéndolo. Y el dinero es una consecuencia de ese hacer, pero no es la búsqueda principal. Como todo en el comportamiento humano, no es todo tampoco negro y blanco y hay gente con con que tiene que lo motivan distintas cosas, o sea, hay distintas fuentes de motivación. El dinero puede ser una de ellas, pero en la gente se presenta en distintas proporciones ese mismo, ese mismo motivo, ¿no?

Pregunta 4: La principal diferencia es el grado de complejidad que tienen para mí. Ya sea que vayas a fabricar hamburguesas y es algo sencillo, pero McDonald's hizo un imperio y ahora Mostaza está haciendo un imperio. La complejidad no está en sí, solamente en la complejidad del producto sino en cómo se brinda ese producto, en qué ambiente, con qué logística, con que alcance, la territorialidad, y un montón de cosas que le dan mayor

complejidad al emprendimiento que se va a poner en marcha. Después, hay emprendedores de base tecnológica directamente , asociados con universidades y con el mundo de las patentes y de la investigación, que claramente son más complejos. Bueno esa es la principal diferenciación, el grado de complejidad, de conocimiento técnico que requiere ese emprendimiento. Mientras que el empleo por necesidad está más basado en tareas que están mucho más ampliamente distribuidas. Después alguien puede hacer mejor pan que otro, pero todos podemos aprender a amasar pan, a salir a vender algo. Después, alguien tendrá más mano, le puede aportar algo, pero está al alcance de muchas personas por la misma razón tiene bajas barreras a la entrada de competidores. Una comunidad en la que hay una crisis que afecta por igual a toda esa comunidad, una crisis sistémica va a afectar por igual, la crisis económica una debacle generalizada a un grupo muy grande de la población lo va a afectar por igual. Entonces va a estar al alcance de muchos de ellos recurrir a las mismas salidas, entonces hacen tortas y decoran salones de fiestas. Por supuesto hay una gran gama de calidad y sofisticación en brindar esas mismas cosas, pero las barreras de entrada para ingresar al mercado son bajas. Entonces instalan emprendimientos de poco contenido técnico, de bajo grado de complejidad y de bajas barreras a la entrada, en las que los negocios por oportunidad ocurre lo contrario. Requieren de más elaboración, más planificación, muchas veces más inversión y por las mismas razones las barreras de entrada son más altas. Yo te menciono muchos ejemplos, pero hay un millón, tengo amigos y familia que realizan toda esta gama, de menor complejidad a mayor complejidad.

Pregunta 5: Predomina por necesidad, sin duda. Porque creo que, lamentablemente, geográficamente hay una enorme dispersión y disparidad en el nivel de vida, y dentro de cada geografía, también hay una distribución asimétrica de las condiciones de arranque para las personas. Entonces, hay una enorme cantidad de habitantes de este país que están en la informalidad, que necesitan generar un ingreso y sobrevivir y que es muchísimo más viable

para ellos emprender ese tipo de emprendimientos que otros. Esa gente que está con su emprendimiento de necesidad no reciben a diario muchas encuestas sobre tipos de emprendimientos. ¿No? Están en otro planeta, básicamente, el ámbito académico les pasa por el costado, en que las tesis les pasan por el costado, y tienen que levantarse a vender, a producir lo que pueden con lo que tienen, ya sea, no sé, la construcción, el mantenimiento, la instalación, las changas o lo que sea que tengan que hacer, ¿no?. Hago tortas en los cumpleaños o en las fiestas, o pastelitos para el 25 de mayo y así junto un poco de plata y después soy empleado de comercio otra parte del año. Hay negocios que tienen la costumbre de rotar a la gente, entonces se quedan sin el empleo y tienen que volver a hacer otra cosa y así. Creo que que como orden de magnitud, claramente predomina el empleo el emprendimiento por necesidad por una cuestión socioeconómica de cómo es la distribución de la riqueza y el nivel de riqueza. Las dos cosas, distribución y nivel. Nosotros no somos un país rico, con lo cual el nivel ya el promedio ya es menor para todos y esa distribución es muy desigual. Que no es una característica única de la Argentina, es una característica bastante predominante en el continente. No ocurre tanto en Norteamérica, no ocurre tanto en Europa, pero después en todos los demás continentes, sí. Se dan esas mismas distribuciones asimétricas. Entonces, me parece que predomina por esas razones, porque el nivel de vida o el poder adquisitivo es bajo en promedio y la distribución es muy desigual. Entonces, mucha gente ya la tengo en un grupo que por características y demás, va a predominar el empleo por necesidad, lo cual no significa ni que sean pocos ni malos los emprendimientos de oportunidad. Creo que Argentina genera constantemente una enorme cantidad de emprendimiento de oportunidad y necesidad. Eh, muchos unicornios se mencionan, también. Claro, pero los contás con las dos manos. Sí, son un montón, tenemos 10, 11 unicornios, no sé cuántos hay. Pero con esos unicornios no vive el resto de la Argentina.

Pregunta 6: Creo que está orientado a resolver en términos prácticos los problemas y a pensar un poco fuera de la caja, creo que eso sí es un valor agregado quizás de la crisis que genera. La propia inestabilidad te obliga a cambiar tu marco de referencia. Entonces te entrena para pensar un poquito fuera de determinados parámetros. Creo que por esa misma razón, cuando se enfrentan a un problema pueden visualizar distintas alternativas para resolverlo y eso puede ser una fuente de oportunidad en los emprendimientos de oportunidad justamente. O sea, creo que hay una creatividad especial nutrida por este, una formación buena, todavía tenemos una muy buena educación y un contexto de inestabilidad que nos obliga a ser creativos. Entonces, esas son las dos cosas que se agudizan y que se sinergizan, formación con creatividad. Después en otros países, por ahí sí tienen la formación, incluso países más avanzados, pero la propia estabilidad les dificulta pensar las cosas distintas, o sea, todo tiene como una continuidad. Entonces, como que no desafiaban las cosas. Entonces, estamos nosotros obligados a desafiarlas y creo que ese es el origen de algunas innovaciones, puede ser el origen de algunas innovaciones.

Pregunta 7: Creo que la que más fácil se incorpora y más fácil se ve es la innovación de producto. Después le sigue seguramente la de la de procesos porque buscamos hacer distintas las cosas, estas mismas cosas, y la de modelo de negocio ya es bastante más compleja. Creo que la de modelo de negocio no sé si hay tantas innovaciones locales en cuanto a modelo. No conozco muchas. Me parece que muchas veces fue la imitación de modelos de negocios que se ven afuera y que se adaptan, más que innovación global. Creo que la que más fácil se incorpora y más fácil se ve es la innovación de producto. Después le sigue seguramente la de la de procesos porque buscamos hacer distintas las cosas, estas mismas cosas, y la de modelo de negocio ya es bastante más compleja. Creo que la de modelo de negocio no sé si hay tantas innovaciones locales en cuanto a modelo. No conozco muchas. Me parece que muchas veces fue la imitación de modelos de negocios que se ven afuera y que se adaptan, más que

innovación global. la innovación creo que lo que les permite es generar un diferencial en la oferta, en la propuesta de valor y favorece el éxito de esos emprendimientos. Y creo que es bastante permeable el argentino a incorporar ciertos tipos de innovación, sobre todo la de producto porque la otra requiere todavía, me parece, más un nivel de abstracción mayor y una formación mayor para poder resolver la de proceso y la de modelo de negocio. Creo que el producto es más cercano a la prueba y error. Entonces, yo voy trabajando con mi producto, sillas de determinadas características, las hago, le agrego una pata y veo que esta me la piden más. Y listo, y voy con ese, bueno, ahora hago la de tres patas que está saliendo más que la de cuatro, pero porque fui probando, a prueba y error y me fue bien. La otra, la de proceso, no sé, voy a hacer esta pata con determinados pasos, con determinado material, que requiere otro nivel de elaboración y por eso no es la más frecuente.

Pregunta 8: la innovación creo que lo que les permite es generar un diferencial en la oferta, en la propuesta de valor y favorece el éxito de esos emprendimientos. Y creo que es bastante permeable el argentino a incorporar ciertos tipos de innovación, sobre todo la de producto porque la otra requiere todavía, me parece, más un nivel de abstracción mayor y una formación mayor para poder resolver la de proceso y la de modelo de negocio. Creo que el producto es más cercano a la prueba y error. Entonces, yo voy trabajando con mi producto, sillas de determinadas características, las hago, le agrego una pata y veo que esta me la piden más. Y listo, y voy con ese, bueno, ahora hago la de tres patas que está saliendo más que la de cuatro, pero porque fui probando, a prueba y error y me fue bien. La otra, la de proceso, no sé, voy a hacer esta pata con determinados pasos, con determinado material, que requiere otro nivel de elaboración y por eso no es la más frecuente.

La educación es central, pero no solamente la educación, sino un tipo de educación que hoy es otro desafío que a su vez tiene la educación, ¿no? Como subsistema dentro de nuestra sociedad, que es también dar respuesta a un cambio vertiginoso que, si yo me formo para

terminar una carrera en 10 años, el mundo que encuentro a los 10 años es otro muy distinto al que yo vivía cuando inicié. Entonces, hay un desfase, ¿no?. Claro que hace falta mantener la formación tradicional y más larga, más específica y más continua, pero también el sistema educativo tiene que dar respuesta a necesidades muy rápidas, muy cortas y muy dinámicas para acomodarse a cambios que se van produciendo todo el tiempo y aportando las herramientas que se puedan adquirir, las habilidades o competencias, como se habla hoy, que se puedan adquirir en poco tiempo. Después, trabajar sobre la confianza porque la formación no solamente tiene la ventaja de que te da el conocimiento técnico, también te da confianza. El otro día no me acuerdo qué publicidad era. A veces hay publicidades que me llamaban la atención y decía que la confianza genera más confianza. Decía, ¿no? Era como, o puede ser muy básico o muy profundo, según cómo la mires y cuándo la mires.

Entrevista a Victor Jablonka.

<https://drive.google.com/file/d/1YJ1MHM9neZxIYUT3Zvnlq2Uh7uKGiWpS/view?usp=sharing>

Presentación personal: Bien, bueno me llamo Víctor Jablonka, 61 años, estudié Física y Licenciatura en Física y Exactas, profesorado en el Joaquín B. González, y aún así, a pesar de eso, o mejor dicho, no a pesar de eso, sino junto a eso, me dediqué a la informática. Formé una empresa de informática, después formé otra empresa, también de informática en el año 95, que se fue desarrollando y se fue desenvolviendo hasta el año 2016, en todo lo que era desarrollo de software y personal informático en distintas empresas, fundamentalmente orientado a lo que es la gran empresa, al gran cliente. Y, bueno, lo fuimos desarrollando, también en ese camino, creamos un portal de empleo que fue vendido a Colombia. En la empresa mi función era, al margen de ser socio gerente, ser director del sector de Recursos Humanos y de trabajo comercial, el plan comercial, y tenía una socia que era la que se encargaba del área de desarrollo. Paralelamente, en el año 2012, comencé a trabajar en el área de Asesoramiento y

Capacitación, en el Centro Metropolitano de Diseño. Mi hermana es la que me convocó y empecé a asesorar y capacitar todo lo que es el mundo emprendedor. Ya llevamos 13 años en esto, en principio fue con el tema de capacitación, todo lo que es planeamiento estratégico, todo lo que tiene que ver con costos, equipo de trabajo, negociación, todo lo que pueda ser parte de un emprendimiento, lo que hoy es parte de un emprendimiento, es lo que empecé a hacer en el 2012 y, obviamente, hoy me dedico, fuertemente a todo lo que es asesoramiento, no solo del mundo emprendedor, sino también de Pymes.

Pregunta 1: El mundo emprendedor en nuestro país crece constantemente. El mundo emprendedor en nuestro país tiene idas y vueltas porque de alguna manera tiene distintos aspectos en la formación de cada emprendimiento. Hay emprendimientos que se van formando simplemente por gusto. Tengo cierto tiempo y le dedico al emprendimiento y espero a ver cómo me va. Hay emprendimientos que se van formando porque, bueno, tienen una idea, van desarrollando esa idea y la van trabajando. Obviamente que en la medida que en cualquier situación económica o en cualquier situación donde el empleo empieza a ser un problema en nuestro país, el mundo emprendedor crece automáticamente. Eso es lo que podemos denominar, y está en tu pregunta, el emprendimiento por necesidad, de alguna manera. Hay una parte importante del emprendimiento por necesidad que se va formando por “equilibro mis ingresos, porque mis ingresos son bajos, entonces necesito equilibrarlo; o tengo espacio, o tengo el tiempo para poder equilibrarlo, o creo tener el tiempo para equilibrarlo”, porque después el emprendedor se da cuenta que no trabaja 8 horas, que trabaja 14, o 23 en algún caso, pero digo, trabaja mucho más de lo que pensó, pero sí en la necesidad de tratar de equilibrar sus ingresos, empieza a desarrollar un emprendimiento. Eso por un lado. La pérdida de empleo genera también eso, genera muchísimo eso, o sea, desde la pérdida de empleo, desde las dificultades económicas. Ahí empieza a aparecer el emprendedor por necesidad. El emprendedor por oportunidad, porque lo ve como una oportunidad, es aquel emprendedor que

por ahí o tiene un respaldo económico con el cual arranca, o tiene una idea que cree que puede funcionar y que le va a dedicar el tiempo desde que arranca. De alguna manera le va a dedicar el tiempo desde que arranca. Entonces, cree que es innovador en su emprendimiento, o le ve una pata innovadora en su emprendimiento por el cual arma un emprendimiento por oportunidad y cree que es así. En esto de la oportunidad también están los que piensan “si alguien me va a pagar \$200.000 trabajando en relación de dependencia, prefiero dedicar mi tiempo, mi hora, a mi propio emprendimiento, ser mi propio jefe, manejar mis propios horarios” y tratar de ganar mínimamente lo mismo que lo podría pagar a alguien bajo relación de dependencia. Existen estas cuestiones en el mundo emprendedor, y en la medida que cada emprendimiento se va desarrollando y depende cómo se va desarrollando es cómo el emprendedor también lo va tomando y va generando su crecimiento. Esto es así. Hay muchos emprendedores, voy a estar hablando años atrás, donde no había el volumen de capacitación que hay ahora, simplemente por una cuestión también tecnológica, o sea, 15 años atrás, no era lo mismo la tecnología que la que tengo hoy, no es lo mismo las redes sociales que lo que hoy tengo, está claro, desde ese lugar también, entonces, la dedicación o el trabajo era completamente diferente, tenía una diferenciación importante respecto a lo que hoy las posibilidades que hoy brinda toda la tecnología y redes sociales y la comunicación, y en muchos casos arrancaban sin el análisis fuerte de lo que implicaba tener un emprendimiento, de lo que implica los costos de un emprendimiento y lo que implica llevarlo adelante y saber, cuánto tengo que vender para ser rentable, por ejemplo. Pero bueno, con eso tiene que ver un poco el mundo emprendedor hoy. Hoy tengo más facilidad para buscar colaboración, hoy tengo más facilidad para incorporar conocimientos. En la medida que el emprendedor toma eso como obligatorio, y al fin y al cabo, más allá de que lo pongo entre comillas, es obligatorio el ir incorporando conocimientos y el ir buscando armar un plan estratégico, armar un plan de negocio y desarrollarlo. Bueno, en la medida que esto lo hace, puede ser un emprendimiento más sustentable.

El factor que incide con más fuerza es, en principio, la necesidad. Diría que es el primer factor. No quiero ser absoluto, pero les diría uno de los factores más importantes. El segundo es, el que me gusta algo. El que me gusta algo, porque lo estudié, puede ser un caso. Hay mucho caso de quien estudia, por ejemplo, diseño de indumentaria y después agarra y se pone a hacer un emprendimiento de diseño de indumentaria, porque lo estudié. También hay gente que estudia marketing y después se pone a dar servicios de marketing digital, porque lo estudié. Entonces, existe eso también como una opción muy importante en la decisión de emprender. Primero, bueno una necesidad que por ahí trae la falta de empleo o la falta de ingresos, y a eso le agregás lo otro, el que me gusta. Yo tengo algún caso, por ejemplo, que aprendió y estudió todo lo que es cocina dulce, es más, creo que se llamaba tal cual, "Cocina Dulce", y bueno, se dedica hoy con su emprendimiento a vender todo lo que tiene que ver con pastelería y todas esas cuestiones. Pero desde que lo estudió, ayudó, de alguna manera se van, se van potenciando una cosa con la otra.

Pregunta 2 y 3: A ver, todas las crisis económicas generan emprendimiento por necesidad, claramente. El tema de cómo voy a equilibrar mis ingresos, entonces genera eso. El tema es que las crisis económicas si bien, puede abrir puertas a nuevos emprendimientos, también las crisis económicas cierran puertas a emprendimientos. ¿Y en dónde lo enfoco? En qué capacidad, qué respaldo tengo ante una situación económica donde los procesos comerciales o las ventas, para ser más claro, bajan considerablemente, y entonces, si yo estoy vendiendo muy, pero muy poco, cómo hago para sostenerme y cómo hago para sostener los costos básicos que tengo de estructura del emprendimiento y seguirlo llevando adelante. Entonces, si bien los procesos, las dificultades económicas, como podemos tener en este año, este año las ventas han bajado en cualquier tipo de sector, sectores que tienen que ver con electrodomésticos, sectores que tienen que ver con comestibles, sectores que tienen que ver con cerámica, por ejemplo, indumentaria, fuertemente, en cualquiera de los sectores que pueda

mencionar han caído muy fuerte las ventas. El que tiene el respaldo anterior, o sea, aquel que ya pudo acumular o que fue acumulando, transita esto con una dificultad un poco menor a quien no tiene ese respaldo. En el caso de los emprendimientos, el respaldo es menor siempre que una PyMES, y ojo que también las PyMES tienen enormes problemas, pero en el mundo emprendedor, solo equilibrando mi balanza de ingresos, puedo por ahí seguir adelante con mi proyecto, con mi emprendimiento, porque me ingresa menos, pero era solo para equilibrar mi balanza de ingresos. Si tengo que hacer solo el emprendimiento, me va a costar muchísimo más. Entonces, abre puertas, sí, para aquellos que necesitan equilibrar la balanza, puede abrir puertas, pero también las cierra para aquellos que, ojo, no estoy vendiendo lo suficiente. Y hay todo tipo de casos. Te abre y te cierra puertas. Como las PyMES, porque uno a veces habla del mundo emprendedor y, si bien hay diferencias con lo que puede denominarse PyME, las dificultades están en los dos lados.

Pregunta 4: El emprendimiento por oportunidad de alguna manera está un poco más pensado, que el de por necesidad. De alguna manera, quién va a emprender por oportunidad tiene una idea más definida, porque posiblemente haya escrito en una planilla o lo tenga en su cabeza, más claro hacia dónde quiere ir. Más claro, y aún sin definir el modelo de negocio completamente, pero tenga más claro ese modelo de negocio. Posiblemente el de oportunidad haya visto aún más, el tema de diferenciación, cómo me diferencio al mercado al que me quiero unir.

Pregunta 5: No podría decirte si tuviera que poner un porcentaje. No te podría decir, me iría más a un 50/50, porque y más en el último tiempo, hay mucha gente que en el último tiempo, a diferencia de 10, 15 años atrás, empieza a emprender porque ve ciertas oportunidades. Hay muchos casos, donde tiene una espalda económica, por ahí que es propia, o que es ayuda familiar, y por ahí con esa espalda económica le permite emprender con más facilidad, que alguien que no tiene. De vuelta, creo que la apertura o el poder acceder a los

conocimientos, más fácil con las tecnologías, también ayuda a que la gente pueda tomar decisiones diferentes y emprender más también por oportunidad. Vuelvo a lo que por ahí comenté antes, las necesidades generan un emprendedor en crecimiento también, está claro. Si yo tomo los últimos 10 años, donde las dificultades económicas fueron importantes, puede haber algún emprendedor que haya crecido producto de eso, pero hay gente cada vez más capacitada, por lo menos hay gente que empieza a entender mejor también eso de la oportunidad. El costo de la oportunidad. ¿Dónde está? Está mencionado, está inmerso, el costo de la oportunidad. Si yo voy a trabajar en un banco por 800 y en mi emprendimiento, haciendo determinados esfuerzos, entendiendo para dónde voy, entendiendo lo que quiero hacer, pero manejando mi propia vida, y hoy empieza a aparecer esto con el *home office* en las relaciones de dependencia, el emprendedor tiene *home office* siempre, porque maneja sus horarios y sus lugares. Bueno, entonces, empieza a circular esto de oportunidad con la colaboración de los conocimientos. Va mutando un poco. Si va a haber mucha crisis, y va a perdurar la crisis, claramente, el mundo emprendedor va a seguir creciendo. Si la crisis sigue creciendo es por necesidad, es más por necesidad que por oportunidad. Es una cuestión de que o no tengo, o no tengo empleo o me cuesta conseguir empleo. Entonces, ¿qué hago? ¿Me la banco cuánto tiempo? ¿Está bien? Es la cuestión.

Pregunta 6: El emprendedor va para adelante. El emprendedor va entendiendo, va comprendiendo que la dedicación ya no es la de trabajar 8 horas, la dedicación es de alto impacto. El emprendedor sabe que tiene que ir formando equipo. A veces, por ahí, en lo que yo puedo describir, se me junta lo que uno explica o lo que uno trata de decir al emprendedor, que el camino que debería hacer es armar equipo, porque no es muy complejo. El emprendedor lo va entendiendo, sabe que la necesidad de armar equipo es cada vez es más fuerte y obligatoria, y entonces va para adelante. Obviamente, de vuelta, en muchos emprendimientos, dan los números, donde entender el negocio, el emprendimiento, no resulta sencillo, para nada

sencillo, y entonces ese es un gran problema. Y tenés muchos donde, van buscando y van capacitándose para avanzarlo, pero tenemos un emprendedor que va para adelante, que se esfuerza. A veces uno el esfuerzo, lo canaliza bien, lo canaliza regular o lo puede canalizar mal. Pero que sí se esfuerza por emprender y sí se esfuerza por sacar adelante. Eso es así. Eso existe, más allá de las dificultades económicas que existen en cada momento, pero bueno, esa es una de las virtudes. Te puedo mencionar otra virtud, de alguna manera, es buscar en parte la innovación. Es buscar comprender cómo me puedo diferenciar de cualquier otro. El entender que no puedo ir a discutir por precio, si voy a discutir por precio, voy a estar en un problema, buscar cómo voy a diferenciarme. El emprendedor lo va comprendiendo y lo va a buscando y lo va a transmitiendo. En eso también tiene que ver con el tema comunicacional, redes sociales que, obviamente, hoy en día, hace años ya, pasan a ser de alto impacto.

Pregunta 7: Sí, claro, sí, obvio. La innovación tiene que ser una herramienta constante de análisis y de incorporación al emprendimiento, de eso no hay duda. Muchísimos lo hacen, el tema es que en momentos de crisis, a veces la situación obliga a empezar a discutir por propuestas comerciales y de precio, más que por la propia innovación. El lunes arranca Cyber Monday, ya más de uno va a arrancar, no el lunes, va a arrancar el domingo, algunos arrancan hoy, y algunos otros van a arrancar el viernes. Entonces, la discusión ya no va a pasar por la innovación, sino va a pasar por qué propuesta comercial le hago a mi segmento de clientes para que me compre. Pero esto no es sólo una cuestión del Cyber, sino una cuestión de crisis. Justo está el Cyber, pero es la crisis la que a veces me lleva y me saca un poco del eje de la innovación. Aquellos emprendimientos que siguen manejando la innovación, que siguen no descuidando la innovación o el comprender que la diferenciación es vital y no por precio, sino vital para el segmento al que me dirijo, más allá de hacer bonificaciones puntuales, porque tontos no somos, bienvenido sea ese emprendimiento. Bienvenido sea. Esto está claro, pero no

puedo descuidar la diferenciación, no puedo descuidar a quién me dirijo, entender mi mercado, y qué le doy siempre nuevo al mercado para que ese cliente esté satisfecho, y un tema que vale comentar, que el mundo emprendedor, y en el mundo PyME, se lo puedo mencionar a todas las empresas en general, más allá de su estadio, la atención al cliente es muy mala. La atención al cliente en Argentina es muy mala. El mundo emprendedor debería ir comprendiendo y debería ir incorporando fuertemente el trabajo de atención al cliente. Entender que si me suena un celular o me mandan un WhatsApp o me preguntan algo por las redes, tengo que empezar a dar respuesta, y empezó el servicio. Esto es vital comprenderlo, y entonces, empiezo a entender que desde el primer segundo voy a atender a mi cliente hasta que el producto le llega y saber que le llegó de la forma que quería y que está contento, conforme y alegre por lo que me compró, para que me vuelva a comprar y sea el cliente boca en boca, el que genere más clientes. Entonces, esto es vital. No siempre se hace. Hay mucho temor, en qué me va a decir el cliente y entonces no lo llamo, “le habrá llegado bien, no le habrá llegado bien. Prefiero no llamarlo por las dudas que me proteste”. Hay mucho de eso, y eso hay que revertirlo. Y algún emprendedor puede hacerlo con más facilidad que cualquier otra empresa, porque las direcciones, lo que se le baja de línea, en el mundo emprendedor lo decide quien está emprendiendo, el dueño. En una empresa, se baja de diferente.

Hoy con mayor frecuencia se está viendo todo lo que es las redes sociales, todo lo que es la comunicación, pasó a ser de vital importancia. La forma que las redes dicen que mejorás tu comunicación y mejorás la llegada, eso obviamente que el mundo emprendedor lo está resolviendo. Desde el marco de alguien que vende producto, que tiene un negocio, vas a encontrar de todo, gente que va innovando, que va desarrollando nuevos productos, que va incorporando nueva materialidad o diferente materialidad en productos, y por ahí el que lo hace, puede tener una mejor llegada y la mejor forma de presentarse al mercado, esto es así. Y después depende, cada tipo de industria es muy distinta; si vamos al sector de diseño de

indumentaria por ejemplo, quién a ese diseño le incorpora distintas características, desde una estampa innovadora, desde un modelo diferente, obviamente le presente al mercado variantes mejores. Todo tiene que ver con cuán creativo soy. ¿Cuánto espacio me tomo, cuánto espacio le dedico a la innovación y a la capacitación? Esto es, en la medida que, un emprendedor se sienta a analizar, a pensar, a crear, a escribir sobre un pizarrón o sobre lo que sea, los cambios y las modificaciones que quiere, bueno, es parte de una innovación y desarrollo.

Pregunta 8: Creo que deberíamos separar el tipo de emprendimiento que uno puede tener, pero si yo hoy con muchos emprendedores, el análisis que estamos haciendo es cómo puedo con mi producto, con mi emprendimiento, llevarlo al exterior. Yo creo que si hay algo que los emprendimientos tienen que tratar de empezar a analizar es, llevar su producto al exterior, y tratar de hacer pie, en alguno de estos lugares, cuando yo digo el exterior, no tiene por qué ser distancias muy grandes se puede analizar, por ejemplo, Chile, Uruguay, Brasil, toda América Latina, y obviamente que después puedo también analizar Estados Unidos. Está claro. Pero por lo pronto, lo primero que tengo que hacer es empezar a analizar y entender qué variables tengo que ir trabajando para poder hacerlo. Yo comentaba al principio, cuando me presenté lo del portal de empleo y yo tenía la empresa trabajando, llevó un año de trabajo para poder ir al exterior, porque hicimos un fuerte análisis de a quién le teníamos que presentarle la propuesta, a dónde íbamos a ir a golpear puertas, a planificar las reuniones y qué trabajo se iba a presentar. Sin llegar a eso, que estoy hablando ya de hace muchos años, el mundo emprendedor, a mi gusto, o por lo menos ciertos sectores de nuestros emprendedores, deberían empezar a analizar esto. Y más aún, si la coyuntura nacional se sigue manifestando de la forma que se está manifestando. Es decir, con un bajo nivel de ventas, y un nivel de recesión muy alto. Entonces, eso no quiero que me cierre puertas, y entonces, si la puerta en Argentina se me va cerrando y cada vez vendo menos, tengo que tratar de abrir otra puerta. Y me parece que ese es uno de los caminos como para ir tomándolo. Tengo algún caso donde lo

estamos analizando y tengo algún caso donde ya hizo pie, en este caso en Washington, en forma chiquita, muy chiquita todavía, es un incipiente, pero empezó a hacerlo. Hay casos que se pueden y hay que analizar punto por punto el emprendimiento para saber las posibilidades.

Entrevista a Ruben Cesar

<https://drive.google.com/file/d/1MuwQtkhzwMaxV-wWgTg1P1nNIbO3n52m/view?usp=sharing>

<https://drive.google.com/file/d/16aX5cFtNn2ukWAVmP5NIGeES6lYaZOEEd/view?usp=sharing>

Presentación personal: Excelente. Bueno, yo soy economista, más rigurosamente mi título es Licenciado en Economía Industrial. Desde el inicio de mi carrera profesional me dediqué a trabajar en el apoyo al desarrollo de emprendimiento desde distintos lugares, con mucho más énfasis en el diseño de estrategias para la formación, para el desarrollo de emprendimientos, de la formación emprendedora y con más foco en universidades. Transversalmente a toda mi carrera, trabajo en universidades. Tengo un cargo de investigador docente en la Universidad Nacional de General Sarmiento. Acá en Argentina también trabajo en la en la Universidad de Buenos Aires, en la Facultad de Agronomía, como profesor invitado. También estoy con un cargo en la Universidad Provincial del Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires. También trabajo con la UTEC, la Universidad Tecnológica de Uruguay, una suerte de UTN, pero en Uruguay y con algunas universidades en EEUU. Eso más como regularmente más allá de que participo en acciones con otras universidades en varios países de Latinoamérica y América del Norte fundamentalmente, Europa nada. En paralelo con eso, llevo adelante una carrera como consultor independiente, trabajando con empresas, con organizaciones, fundaciones, cooperativas, este perfil, con organismos multinacionales, Naciones Unidas fundamentalmente, y en menor medida, porque antes le dedicaba más tiempo y me aburrí, entonces ahora si no me queda otra, o si es interesante el desafío, con estados, tanto estados nacionales, provinciales y municipales. Siempre cuando es con empresas, con

organismos y con estados es en el diseño de estrategias para promover la formación de emprendimiento, la formación de equipos técnicos, lo que en la jerga se dice el segundo piso, o sea, trabajar con la gente que va a trabajar después con emprendedoras y emprendedores. En menor medida, trabajar con emprendedoras y emprendedores, es algo que también hago, no es lo que más me divierte, pero me sirve mucho para mantener la sensación bien de territorio de de qué es lo que está pasando con la gente que emprende. Así que ese es un poco mi derrotero hasta hoy.

Pregunta 1: Esa es una gran pregunta porque es un tema de discusión a nivel académico, que todavía no está resuelto, no encuentra consenso. ¿Cuál es la discusión? un poco el espíritu que hay atrás de la pregunta, ¿cuándo se emprende más? En momentos de crisis, cuando las oportunidades de empleo son más bajas y entonces la gente tiene que buscar alguna forma de generar ingresos o en momentos de crecimiento, donde las oportunidades de negocios son más amplias, los mercados se están expandiendo y entonces las personas que quieren emprender aprovechan esas oportunidades. Que un poco define como estos dos mundos en el que ustedes desde la tesis quieren explorar, que es este emprendedor por necesidad y el emprendedor por oportunidad. Básicamente, es como que la pregunta sería ¿qué agita más la actividad emprendedora? Lo que pasa es que agita actividades emprendedoras diferentes. La crisis promueve más emprendimientos por necesidad, por lo tanto una dinámica emprendedora más veloz o el crecimiento propone mejores mercados y desde ese lugar más oportunidades y entonces más emprendedores por oportunidad. Es una discusión porque se puede encontrar evidencia en cualquiera de los dos lados, digamos, en economías que están mostrando un desempeño de crecimiento virtuoso y una tasa de actividad emprendedora, para seguir en la en la terminología del Global Entrepreneurship Monitor, muy buena. Y economías recesivas, pero también con una tasa de actividad emprendedora alta. De hecho, para el propio Global Entrepreneurship Monitor, esto

representó un problema y empezó a establecer como diferentes categorías de economía, para medir la tasa de actividad emprendedora de acuerdo a esas estructuras. Para no esquivar la pregunta, porque tu pregunta es cómo lo veo yo. Ustedes son muy jóvenes, pero hay una forma de referirse a estas cosas que este ubica a carros y caballos, ¿no? Qué va adelante si el caballo o el carro. Y esta lógica de adelante tiene que ir el caballo y el el caballo es el que va tirando al carro. Y no poner el carro adelante del caballo, es un dicho que seguramente si escucharon alguna vez lo escucharon de sus abuelos, este, pero probablemente no lo hayan escuchado nunca. ¿Cuál es el caballo en este caso? Yo creo que, no es una idea original mía tampoco, pero coincido, si querés, con las posturas que dicen que la dinámica empresarial es la que motoriza el crecimiento de los países. Más empresas, mejores posibilidades de crecer. Por lo tanto, respondiendo cuál es mi posición, en el marco de esta discusión, yo creo que el crecimiento económico de un país, incluso el desarrollo económico de un país, es como una reacción o un emergente de una dinámica de creación de empresas virtuosa. Entonces, si ese país está creciendo, es porque las empresas están teniendo buena dinámica, pero además se están creando nuevas empresas. Esas empresas se crearon en contextos recesivos. El país estaba en un contexto recesivo, eso agitó la dinámica de creación de empresas y esa dinámica de creación de empresas ayudó al crecimiento del país. Entonces, está claro que mejores condiciones económicas permiten un horizonte de oportunidades de negocios más visibles y desde algún lugar más accesibles. Pero los contextos recesivos no solamente movilizan a este emprendedor por necesidad, sino que también, a los emprendedores por oportunidad, que necesitan generar mercado, dinamizar demanda para poder hacer crecer esos países. Para mí, los dos, o sea, un país creciendo y un país en recesión moviliza la creación de empresa, pero la moviliza como más contundentemente un contexto recesivo que un contexto de crecimiento. Yo necesito decirles algo. Empezar por necesidad es una categoría polémica, en algún punto. Por definición, es una categoría del GEM, del Global Entrepreneurship Monitor, y por definición es aquella persona que no encontrando otra alternativa para generar ingresos, emprende. Es

decir, no es una persona que está motivada a emprender, es una persona que está motivada a vivir, y como no encuentra otro medio para sustentar su vida, entonces, emprende. A eso el GEM llama emprendedor por necesidad. Esta es una definición, más o menos de la segunda mitad de los 90, fines de los 90. Unos 10 años antes, por lo menos, 15 años antes, una primera definición que se ganó mucho consenso entre académicos respecto de qué es emprender, fue la de Albert Shapero, que decía que la gente emprende en función de dos percepciones subjetivas: el deseo y la posibilidad. Básicamente, Shapero dice, la gente va a emprender si tiene ganas de hacerlo y cree que es posible. Si yo tomo, como, rigurosamente, digamos, esa definición de Shapero, el emprendedor por necesidad es un oxímoron, digamos, es algo que se contradice en la misma expresión, porque la necesidad no es deseo. La necesidad expresa la necesidad de vida digamos, por lo tanto, no hay un deseo de emprender. Esa esa gente, si pudiera, estaría empleada. Entonces para Shapero, ese no sería un emprendedor. ¿qué pasa más adelante? O cuando el Global Entrepreneurship Monitor da esta definición de emprendedor por necesidad. Lo que fueron encontrando es que estadísticamente medir la actividad emprendedora es muy complejo. Por ejemplo, para la Argentina, para un montón de países del mundo, pero yendo particularmente a la Argentina, la tasa de creación de empresas se mide en función de altas de CUIT. Entonces, si alguien da de alta un monotributo, se considera una empresa creada. Pero, por ejemplo, el 60% del empleo en el estado nacional son monotributistas que para las estadísticas emprendedoras de Argentina, son emprendedores, pero no son emprendedores. Es gente que hace tareas administrativas de 8 a 17 y algún día se quedarán sin laburo o concursarán un cargo ahí adentro, pero nunca crearon empresa, no crean valor, no tienen ninguna dinámica de nada. Y yo agarro cualquiera de esas personas, usando la misma categoría del GEM y puedo decir, bueno, este es un emprendedor por necesidad porque dio de alta su monotributo para generar ingresos, trabajando en el Ministerio de Desarrollo Productivo, qué sé yo, en el Ministerio de Economía. Está trabajando ahí, le dijeron, "Bueno, mira, yo para pagarte te voy a pagar contra factura. Vos no tenés

monotributo, no. Bueno, anda a anotarte en un monotributo, presentame la factura y yo te pago." Y hace 15 años que está laburando ahí, facturándole al al Ministerio, entonces, en los estrictos términos del GEM se podría decir, este es un emprendedor por necesidad. Y pasan dos cosas con esa persona: no es un emprendedor, por primera cuestión, y claramente tampoco lo es por necesidad. Tiene la necesidad de generar ingresos. Como el Estado no concursa cargos de planta permanente y qué sé yo, la única forma que tiene de laburar para aquello que estudió, que es su vocación, etcétera. Es facturando, pero para las estadísticas, este es un emprendedor. Entonces, como las estadísticas, como la actividad emprendedora es difícil medirla desde las grandes cuentas nacionales, desde la estadística y qué sé yo, el GEM fue encontrando, no solamente en Argentina, sino en varios países que había gente que daba de alta o que tenía alguna actividad emprendedora, saquemos la registración, que tenía una actividad emprendedora, pero que no lo hacía por vocación, que lo hacía por desesperación, básicamente. El tipo que rajaron de la empresa en la que trabajaba, con la indemnización se compró un auto y está haciendo de remisero. Bueno, él en la definición que el GEM usa de lo que es emprender, esa persona entra como emprendedor, pero esa persona no genera empleo, genera muy poco valor, su emprendimiento no es escalable, no tiene impacto en el crecimiento ni en el desarrollo, es emprendimiento de supervivencia o de subsistencia, fundamentalmente. Entonces, lo categorizó desde la motivación, que es, para mí, un error, y dijo, "Bueno, esta gente emprende motivada por la necesidad," y por eso se habla de estos emprendedores por necesidad. Pero es una categoría polémica como tal. De hecho, yo también discuto mucho trabajando con Estados, esta lógica de usar el emprendimiento como política de contención social. El emprendimiento no es una política de contención social. Está claro que si yo soy el intendente de un pueblo cualquiera, no voy a hacer menciones específicas. Un municipio esencialmente rural, con muy poca actividad empresarial, y tengo una tasa de desocupación del 60%, del 40% de las personas, o sea, un cuarto de la población económicamente activa no tiene empleo. No va a conseguir empleo en mi municipio. No hay una dinámica de generación

de empleos que le dé empleo a esa gente. Entonces, yo en mi municipio voy a hablar con la Secretaría de empleo, la Secretaría de desarrollo social, y le voy a decir, compremos palas, carretillas y rastrillos, regalémosle a esta gente palas, carretillas y rastrillos y démosle un monotributo social, y digamos que emprendan jardinería y que salgan a arreglar. Nosotros mismos los contratamos para que arreglen las plazas del municipio. Para el GEM esta gente es emprendedores por necesidad, es gente que quisiera tener un sueldo, aguinaldo, obra social, todo este tipo de cosas, pero como vive en un lugar donde no lo consigue. Entonces, vive de lo que factura al municipio por cortar el pasto en una plaza y con esa guita más o menos le da de comer a la familia. Bueno esto es el emprendimiento como política de contención social y esto para mí, esto es una opinión estrictamente personal, es una consecuencia de en gran medida de asumir que existe tal cosa como el emprendedor por necesidad. Entonces, las críticas más fuertes que se le hacen a todo el pensamiento emprendedor, es que es una estrategia ideológica para cargar con la responsabilidad de la falla del sistema para generar empleo, cargar con esa responsabilidad al ciudadano que debería o a la ciudadana que el sistema debería ofrecerle un empleo, pero ¿sabes qué? como no tengo capacidad de generar empleo, entonces arregláte vos y emprendé. En algún momento hubo una expresión muy poco feliz de creo que era diputado en aquel momento, Santilli me parece que era diputado en aquel momento del PRO, diciendo, "la gente tiene que aprender a convivir con la incertidumbre, y hacer como mi vecino, que después de tres meses sin encontrar trabajo, se puso a fabricar palitos de agua, helados, de palitos de agua, y hoy tiene dos empleados y qué sé yo." Eso es una fantasía, digamos, los emprendimientos por necesidad no crecen, no generan empleo, no sobreviven a la primer crisis, son muy débiles como tales. Y por eso, con toda esta carga, es que es muy difícil, a mí me cuesta mucho, digamos, entenderlos y asumirlos como emprendimientos. No puede haber, no va a haber políticas de desarrollos de emprendimientos por necesidad. Lo que hay son, viste como cuando alguien tiene una hemorragia, hacé lo que podés, pero no hay una política para contener la sangre que le sale a la gente cuando se corta.

No, lo que hay es una política para prevenir que la gente se corte. Y hay políticas de desarrollo económico sustentadas en la creación de empresas, que ninguna apunta al emprendedor por necesidad. Apuntan al emprendedor por oportunidad, que es el que mueve el motor del desarrollo económico, genera empleo, genera valor, es escalable, es sostenible en el tiempo, toda esa cosa positiva. Dicho todo esto, y yendo a la pregunta, y perdón por todo este preámbulo que ojalá algo de esto les sirva. Pero yendo a la pregunta, o sea, yo para responder la pregunta tengo que ubicarme en un lugar en el que de alguna forma estoy incómodo, digamos, y es asumir que el emprendedor por necesidad es algo, ¿sí? Lógicamente, me parece, lógicamente, va, no solamente me parece, digamos, hay estadísticas que muestran para varios países en el mundo que las crisis impactan en una mayor tasa de emprendimientos por necesidad, o sea, aumentan los emprendimientos por necesidad en las épocas recesivas. ¿El impacto es sustancialmente notorio? No. Por ejemplo, Argentina dejó de medir, porque esto lo mide solamente el Global Entrepreneurship Monitor. Y el Global Entrepreneurship Monitor dejó de medir desde 2018. Pero si vos mirás desde que empezaron a medir hasta 2018, Argentina siempre estuvo en 70, 30, 72 y 28, siempre estuvo en esa lógica, 30 por necesidad, 70 por oportunidad, siempre. Y si tomás la dinámica macroeconómica de Argentina en esa época, vas a ver expansión, recesiones, expansión, recesión, expansión, recesión, y no hay un gran impacto, no es que pasó el la tasa de emprendimiento por necesidad, medida por el propio GEM, no sé, a 45, a 50% de la actividad emprendedora en Argentina, se se movía muy poquito. No es algo que tenga tan claro, pero por lo poco que pude ver, pasa lo mismo en varios otros países, yo podría inferir, que es lo que no tengo muy claro, pero yo podría inferir que, bueno, pasa más o menos lo mismo en todos los países. ¿Y por qué es esto? Porque la gente que no quiere emprender va a hacer todo lo posible para no emprender, esa gente lo que quiere es morfar, esa gente lo que quiere es seguir mandando los pibes a la escuela, es comprarse ropa, necesita ingresos para la vida. No quiere emprender y va a hacer todo lo posible por no emprender. Les cuento una anécdota, en un municipio de Jujuy hace unos años, quien era el

Secretario de empleo en apple momento me cuenta que viene una persona, esto es real. Viene una persona y le dice yo quiero trabajar para el municipio, no tengo trabajo y quiero que el municipio me emplee. ¿Qué sabes hacer? Se hacer jardinería. Bueno nosotros te damos un subsidio para que te compres una máquina de cortar pasto, carretilla y vendas servicios de jardinería. El tipo dice, yo no quiero un subsidio, quiero trabajar en el municipio. Bueno hagamos una cosa, te compramos nosotros las herramientas y salir a ofrecer servicios de jardinería. Entonces el tipo responde, yo no quiero herramientas, quiero trabajar para el municipio. Bueno entonces, nosotros te compramos las herramientas y te contratamos como proveedor del municipio para que nos vendas servicios de jardinería. Yo no quiero venderle servicios de jardinería al municipio, quiero trabajar en el municipio, quiero ser empleado en principio. Entonces a esto me refiero cuando digo que la crisis impacta en la generación de emprendimientos por necesidad, sí. Impacta contundentemente, desde mi perspectiva no. Porque es más fuerte la voluntad de la gente de no emprender, de querer emplearse como este buen hombre. Que lo que quería es un empleo, no quería emprender. Son tan malos los emprendimientos por necesidad que la gente no lo quiere hacer, entonces es como si a ustedes alguien viniera y les dijera, bueno para generar ingresos yo te voy a dar semillas. Si tenes algún pedazo de tierra, bueno yo te doy semillas, fertilizante y hace una huerta. ¿Una huerta tengo que hacer?, yo era un sereno en una planta y ahora tengo que plantar lechuga, regarla, esperar que crezca, cortala, llevarla a la verdulería para ver si me la compran o a una feria. Ir todos los fines de semana a una feria, no me gusta hacer eso, no quiero hacer eso. Porque el emprendedor por necesidad no elige su emprendimiento, versus el por oportunidad. El emprendedor por necesidad emprende en lo que puede y lo que puede muchas veces está condicionado por quien lo asiste. Entonces, yo creo que más que el impacto de la crisis económica, digamos, si la Argentina está ponele en una etapa recesiva, más que eso, lo que impacta en el surgimiento de emprendimientos por necesidad es cuánta plata tienen los municipios para resolver sus problemas de generación de empleo con generación de

emprendimientos. Eso me parece que impacta más en ese número. Si el municipio tiene plata para dar subsidios, para que la gente se compre una pochoclera y venda pochoclo a la salida de la escuela, va a haber más emprendedores por necesidad, antes que si la economía argentina está en una fase recesiva.

Pregunta 4: Fundamentalmente, la más saliente de todas es que el emprendimiento por necesidad es algo muy parecido a una cárcel, es un lugar donde la gente que está ahí adentro quiere salir. Esa gente no quiere emprender, no quiere emprender, lo que quiere es comer. Entonces, está haciendo eso porque no le queda otra, pero donde encuentre una alternativa se va. Donde alguien le dé un empleo, esa gente se va. Vos tenés a una persona que está cortando pasto porque el municipio le dio una máquina de cortar pasto, rastrillo, una carretilla. Está cortando el pasto. Vos pasás y le decís, te pago 400 lucas por mes para que vengas a casa a cocinarme, más obra social, aguinaldo, todo. Dejó todo ahí y viene a casa a cocinarme por 400 lucas por mes. La empleas, le das una oportunidad de empleo y esa gente se va. Ese como primer punto. Y después, desde la percepción, desde ese recorrido más visual, otra cuestión. Van a encontrar mucho más servicios que producción, te diría que 99 a 1. Y estoy tomando también por servicio a la gente que hace comida, el que hace empanadas y vende empanadas, finalmente está vendiendo un servicio, no es un producto, este en sí mismo. Muy eventualmente, vas a encontrar a alguien que tenía una impresora 3D y imprime llaveros para vender, en realidad la impresora 3D se la compró para otra cosa, pero como se quedó sin laburo, ahora está imprimiendo llaveros y vende, pero no va a ser la regla, va a ser la excepción. Lo vas a encontrar por el lado de los servicios. Gente con bajo nivel educativo. Cuando hablo de bajo capital social, me refiero fundamentalmente a dos cosas, a que conocen poca gente y a la poca gente que conocen es muy parecida a ellas y a ellos. O sea, no conocen a gente distinta a ellas y a ellos. La gente que conocen es más o menos toda del mismo palo y tiene todas las mismas características, entonces quedan como encerrados en un círculo

social muy acotado. Emprendimientos fundamentalmente de servicios y que siguen tendencias, esto de las barberías, el centro de estética, siguen tendencias, la venta ambulante de medias, todo ese tipo de cosas. Ven que otro que a otro más o menos le funciona y son fundamentalmente actividades comerciales. Compro y vendo. Es fundamentalmente eso. Capaz en algún caso con algún toque de microtalento, sé pegar las uñas en los dedos o elegir diferentes perfiles de uñas, pero no mucho más.

Pregunta 5: Si yo tuviera que definir a la cultura emprendedora argentina, supónete, ubicarla en alguno de estos dos planos, digamos, por oportunidad o por necesidad, claramente la ubico en la oportunidad, pero claramente. Y vuelvo sobre este punto. el perfil emprendedor argentino característico, no ese que que lo ves y decís, "este es argentino," no es un feriante que hace artesanías. No es una señora que teje al crochet en la casa y vende muñequitas. Ese no es el perfil emprendedor argentino. El perfil emprendedor argentino es el que desarrolla una innovación en la genética de determinada pasturas que permiten mejores niveles nutricionales en el ganado. Ese es el emprendedor que se reconoce como argentino. Incluso hasta sectorizado está. El emprendedor argentino propone emprendimientos en el campo de la salud, en food tech, en AdTech, en en esas son las industrias en donde se caracteriza y donde aparece como con más contundencia. Y claramente es un emprendedor por oportunidad. Es una discusión que tengo mucho cuando trabajo con equipos técnicos que trabajan en el Estado, donde lo que aparece ahí hace en a principios de este año terminé todo un trabajo de consultoría que empezó en noviembre del año pasado, terminó en mayo de este año con las incubadoras de empresa de Mendoza. Mendoza, tiene 30 incubadoras de empresas distribuidas por toda la provincia que pertenecen, digamos, como a distintos municipios, departamento, etcétera, que vienen trabajando desde hace varios años y el gobierno provincial lo que veía es estos me atienden todo el tiempo emprendedores por necesidad y esto no va a mover la dinámica de desarrollo de la provincia. Necesito que empiecen a atender otro perfil de

emprendedores. Entonces, cuando voy a hablar con los equipos técnicos me dicen, sí, nosotros queremos trabajar con emprendedores por oportunidad, el tema es que no hay, no aparece. Y ahí es de dónde empiezo a armar un poco la respuesta a la pregunta que hacían. Piensen ustedes quién tiene una motivación más fuerte para ir a golpear la puerta a alguien para pedirle ayuda. Alguien que necesita una inversión para aprovechar una oportunidad de mercado o alguien que necesita guita para darle de comer a su familia hoy a la noche. ¿Quién tiene una motivación más fuerte para salir de su casa y empezar a golpear puertas para pedir ayuda? El que tiene que darle de comer a su familia hoy a la noche, el otro está buscando una oportunidad de mercado. De hecho, puede pichear durante nueve meses hasta conseguir el 10% de la inversión que necesita y sigue estando esa oportunidad ahí. Este, si no le da de morfar a su familia hoy a la noche, va a tener que llevar a un refugio, un hospital, lo que fuera, tiene que darle de comer. El emprendedor por necesidad es más visible, es lógicamente más visible porque está desesperado. Cuando vos tirás 20 personas a una pileta, los que saben nadar no los ves, ahora, el que se está ahogando es imposible no verlo, porque es el que está tirando manotazos para todos lados, salpicando a todo el mundo y cuando puede grita. Ese es el emprendedor por necesidad, el que tira manotazos para todos lados y cuando puede grita. O sea, que vos decís que en realidad lo que yo estoy viendo tal vez es lo más visible y que en realidad existe y que en realidad tal vez más tiene más peso en Argentina lo que es el emprendimiento por oportunidad, salvo que no lo ves porque tal vez este, bueno, por eso que decís vos. Y también esto depende cómo me midas el peso, o sea, qué quieres decir con peso, porque en cantidad siempre va a haber más emprendedores por necesidad. Es lógicamente, digamos, es una pirámide. Emprendedores por oportunidad va a haber pocos, es como si midas nivel socioeconómico, digamos, siempre va a haber más pobres que ricos. Y siempre van a ser por por cantidad, si quieres, más pesados, este, eventualmente más visibles. Yo te diría que tu recorrido de observación estaba sesgado, porque saliste a observar emprendimientos gastronómicos, en el microcentro y viste eso. Ahora, si en lugar de salir a

observar emprendimientos gastronómicos en el microcentro, salís a recorrer quiénes tienen alquiladas las oficinas de WeWork de Puerto Madero, vas a ver otra cosa. y vas a decir, "Che, se viene una dinámica de innovación en la Argentina que ojo, eh, hay mucho emprendimiento, este, apoyados en, porque depende de lo que estés mirando y de dónde estés observando. Yendo a este punto de si es una cuestión de contexto o de personalidad, son las dos cosas. Hay en Jujuy un un emprendimiento cooperativo, yo ya digo, emprendimiento cooperativo, lo que inmediatamente uno imagina es que tiene hambre, gente por necesidad. A esto le voy a sumar, un emprendimiento cooperativo llevado adelante por una comunidad Kolla de mujeres. Todo eso debería dar a están en la máxima pobreza. Sin embargo, están facturando mucho, exportan, no venden nada al mercado interno y, básicamente, venden ponchos, ruanas, todo este tipo de cosas. Cómo se llaman, bueno ya me voy a acordar el nombre de este emprendimiento. Ubiquemos todo el contexto, ¿no? O sea, están en la Quebrada Jujeña, son Kollas, son mujeres. Todo eso, que es estructura, si querés, debería dar como un determinado resultado, pero la cuestión de personalidad, ahí, las llevó a otro lugar. ¿Qué es lo que ellas empezaron a indagar? Este, nosotros sabemos hacer muy bien esto, lo sabemos hacer muy bien y sabemos que esto vale mucho, pero no tenemos los conocimientos necesarios para entrar a los mercados que pagarían por esto. Busquemos a la gente que tenga ese conocimiento para que nos ayude a conectar con esos mercados. Y fueron a buscar diseñadoras. Y las diseñadoras dijeron, ustedes saben hacer muy bien esto, que está buenísimo, pero si lo quieres vender en ese mercado, tiene que tener otros toques. Entonces, empezaron a articularlo de una forma diferente, y hoy están vendiendo en Inglaterra, en Alemania, en un montón de lugares, y facturando en euros. No sé si se acuerdan hace algunos años, creo que fue antes o en el año del Mundial, que sale Lisandro Martínez, un jugador de la selección argentina en aquel momento, con un poncho, que era la bandera Argentina. Bueno, ese poncho está hecho por una familia de artesanos de Catamarca, que el papá es artesano, mamá artesana, que hacen esos ponchos, que le mandaron uno a Lisandro Martínez. Lisandro

Martínez, que estaba jugando, no sé ahora dónde está jugando, pero en aquel momento estaba jugando en Inglaterra, lo mostró, lo vieron un par de diseñadores de allí, dijeron, "¿Dónde sacaste esto?" No, son unos artesanos en Catamarca, empezaron a conectar y ellos producen y venden para Catamarca, poncho catamarqueño, producen y venden para Europa, quiero decir. Entonces, hay una cuestión también ahí de personalidad que juega fuerte. Me encantó cómo lo fuiste contando, Federica, en términos de esa caracterización que pareciera tener como una obsesión por el mal gusto, ¿no? Y encima cuando es gastronómico, es decir, porque no es solo la lamparita colgando, sino que, o sea, con el cable y que cuelga la lamparita, sino que al cable y a la lamparita se le cuelgan cosas que uno imagina como poco higiénicas y dice, "Yo en este lugar no como ni que me paguen", es una cosa horrible. Y cuando voy a trabajar con emprendedoras y emprendedores de este perfil, siempre les inculco y les remarco, es que hacer las cosas bien es fundamentalmente una cuestión de actitud. Y si vos tenés un emprendimiento gastronómico, toda la estructura de tu emprendimiento tiene que comunicar primero es higiene. Primero es higiene, porque la gente se va a meter adentro del cuerpo eso que le estás vendiendo. Del mismo modo que, por ejemplo, estoy trabajando con una emprendedora que hace difusores, perfuminas, como cosas de fragancia, ella misma elabora las fragancias y hace estas cosas artesanalmente y las vende. Y entonces estaba en la dicotomía, o estaba ahí en la búsqueda de empezar a vender a través de una página web, vendía por Instagram y dice, voy a poner a armar una página web y estaba entre una página que era gratis pero mala y otra que era este paga, pero que le daba mejores posibilidades estéticas. Entonces le decía, esto no puede ser un tema de discusión, si yo voy a comprar un perfume por una página web, yo no puedo oler el perfume por la página web, por lo tanto, la estética de esa página web me va a decir si el aroma es rico o no. Entonces, si por no gastar 5 dólares por mes, te vas a hacer una página que va a comunicar que tu perfume tiene un olor feo, porque no lo puedo oler, pero si la estética que veo es mala, entonces, no vas a vender. Ahora, si por \$5 por mes podés darle una estética que acompañe al aroma de tu perfume. Y

esas son cuestiones, justamente, más de lo personal que desde la estructura. Cierro esta parte de la pregunta, va a ser muy difícil, claramente va a ser la excepción, que te cruces con un emprendedor por necesidad de universitario completo. También, la formación, el nivel socioeconómico, el capital cultural son homogéneos en los emprendedores por necesidad, digamos, y es gente de clase muy baja, de un roce cultural muy limitado y desde esos lugares tiene también una estética, que es la que ves en en estos locales del microcentro.

Porque necesidad y oportunidad son motivaciones. Y vos la motivación no la podés apreciar con la mera observación. Necesitas indagar un poquito más adentro. O sea, el emprendedor por necesidad, lo que dice es, lo que motiva a esa persona a emprender es una necesidad, la necesidad de generar ingresos. Y el por oportunidad, lo que motiva a esa persona a emprender es la posibilidad de aprovechar una oportunidad de negocios. Y puedes tener a alguien, son muy buenos los ejemplos que pusiste, podés tener a alguien con una barbería o con un centro de estética que con muy poco capital cultural quiere aprovechar una oportunidad. Dice, mira, este, la gente pelada se deja la barba, por ejemplo. Entonces, acá hay una oportunidad, porque hay cada vez más pelados que se dejan la barba y yo puedo poner una barbería y arreglarle la barba a los pelados. Y su motivación es esa, pero su capital, este, es muy bajo, muy limitado. Y yendo a las categorías tal cual las establece el Global Entrepreneurship Monitor, eh, dice, esa motivación es por oportunidad y no por necesidad. Ahora, por eso digo, si tuviera que responder categóricamente, te diría no. Pero si tuviera que responder analíticamente, si me tuviera que poner a analizar, diría, bueno, estos emprendimientos que están hechos con un capital tan bajo, no me refiero solamente a la inversión, a capital financiero, sino también a capital cultural, capital social, digamos, toda esa composición, tan bajo, tienen características muy similares al emprendimiento por necesidad, se parecen un montón. Entonces, desde el lado analítico, yo podría definirlo como tal, digamos, como un emprendimiento por necesidad. Más allá que la motivación, pero ahí me estoy

saliendo de estas personas están motivadas porque cree que vio una oportunidad. Pasa que su perspectiva, digamos, su posibilidad de observar es tan limitada que ve muy poquito. No quiero ponerme muy fino en el análisis para no quedar confuso. Sí emprendedor por necesidad es la persona que por definición, digamos, tal cual lo define el GEM, no encontrando otras formas de generar ingresos, emprende, yo puedo definir, es una cuestión de percepción también, o sea, en algún momento esa persona dijo, okay, a mí nadie me va a emplear. Pero esa es mentira, digamos, eventualmente alguien lo va a emplear. Si está un mes buscando laburo, todo el mundo le dice no. Bueno, hacete una carrera universitaria, estudia psicología y recibite de psicólogo y después andá como psicólogo, seguramente alguien te va a contratar. Lo que esta persona percibe es, hacer psicología para mí es un montón, también sigue siendo una cuestión de percepción esto de yo necesito generar ingresos con lo que tengo, pero lo que tengo no alcanza para que alguien me emplee. Y entonces, emprendo. Bueno, hay otra persona que dice, yo con lo que tengo puedo emprender. Puedo emprender una barbería, puedo emprender un centro de estética y con esto voy a hacer guita, porque atrás de todo eso está la ilusión de que vos ves visualmente, para esa gente es un punto de partida. Y acá arranqué, este es mi garage. Este es mi punto de partida. Y yo de acá al infinito y más allá. El punto es que cuando le preguntás, y hace cuánto estás en la barbería, te dice hace 15 años, o sea, hace 15 años que está en el punto de partida, digamos. Pero lo percibe como un punto de partida y tiene esa ambición. Pero es muy cierto lo que decís en término de que, si te pones a analizarlo, no hay diferencia con el emprendimiento por necesidad, salvo que se sostiene un poco más en el tiempo, pero después no hay diferencia.

Pregunta 6: Primera cuestión, la innovación está muy sobrevalorada como suceso en el mundo emprendedor. Se crean mil empresas, ninguna está sustentada en la innovación. La empresa, el paradigma del emprendedor en la Argentina, Marcos Galperín no hizo innovación, hizo arbitraje. Hizo la empresa más valiosa de la Argentina sin innovar. Y si yo les pregunto a

ustedes, empecemos de mercado libre para atrás ¿cuándo encontramos la empresa argentina que tiene un gran posicionamiento a partir de innovación? Creo que nos tenemos que ir, lo estoy pensando ahora, pero creo que nos tenemos que ir a Di Tella. La innovación es un suceso muy poco frecuente. ¿Cuál es el mérito de Silicon Valley? O sea, ¿por qué hay tanta innovación en Silicon Valley? Porque porque un innovador de la India se va a laburar a Silicon Valley. Porque un innovador de Argentina se va a laburar a Silicon Valley. O sea, Silicon Valley es como un atractor de los innovadores en el mundo para que vayan a laburar allá. Y entonces de ahí sí, digamos, la densidad de innovaciones es más alta, pero porque se van ahí. Están distribuidos por el mundo. La innovación es muy poco frecuente, claramente de los sucesos es el más notorio. La innovación tiene esa lógica de romper todo lo que conocías, y de generar referentes. Así y todo, es como una verdad muy poco difundida. Todo el mundo cree que puede innovar. Todo el mundo está en la búsqueda de alguna innovación. Y Argentina tiene una muy fuerte vocación por el desarrollo de innovaciones, que sigue el mismo derrotero que en todas partes del mundo. 99% fracasa. Está clarísimo porque es muy difícil generar una innovación, pero hay mucha gente buscando generar innovaciones. Vos tenés programas públicos o privados, de empresas o incubadoras que subsidian, financian, aceleradoras de negocios, incubadoras de empresas, todo este perfil de cosas, están apuntando a innovación, a proyectos innovadores. Y no tenemos grandes noticias de la salida de grandes proyectos innovadores. Por ejemplo, hace 2 años estuve trabajando con un equipo emprendedor innovador. Ya estaban terminando su etapa de aceleración con Gridex, la aceleradora de negocios. Ya tenían financiamiento en Estados Unidos y se iban a trabajar allá. Y fijate lo que estaban haciendo, ellos dicen, hoy el mundo está en un momento de transición energética. Básicamente, estamos dejando de usar energías de fuentes no renovables para usar energías de fuentes renovables. El gran cuello de botella ahí es el almacenamiento, las baterías. El gran cuello de botella en las baterías es el litio, que es un mineral de presencia escasa, finita. Y se va a acabar, más temprano que tarde se va a acabar. Los procesos de recuperación del litio son químicos, de

química inorgánica, por lo tanto, muy agresivos con el ambiente, muy agresivos. Entonces, vos tenés que generás energía por procesos amigables con el ambiente, pero que para recuperar ese acumulador de energía, rompés todo lo que ahorraste, digamos, todo lo que no agrediste el ambiente en un lugar, lo rompiste en otro lugar. Entonces se pusieron a hacer un proceso biológico de recuperación del litio, una bacteria. Se pusieron a modificar una bacteria para que recuperara litio. Y la encontraron. Encontraron una bacteria en laboratorio que podía recuperar litio. Esos procesos, es primero desarrollar la ciencia, que son básicamente papers, o sea, teoría, después vas a una primera etapa, laboratorio muy chiquita, como in vitro, y después pasas a una segunda etapa de laboratorio un poco más grande. Ellos, hasta la primera etapa de laboratorio chiquitita, estaban acá en Argentina y tenían invertido más o menos 700,000 dólares. Para la segunda, ellos dijeron, "Okay, pudimos hacer la bacteria que debería hacer lo que decimos en los papers que hace." Para probar esto, necesitamos un laboratorio más grande. Para ese laboratorio más grande, ya tenían invertido 10,000,000 de dólares. Y están trabajando igual que ustedes, en una hipótesis. Pero ya tenían 10 palos metidos en ese emprendimiento. ¿Por qué? Porque si eso funciona. Después perdí contacto con esta gente, como no me respondieron nunca más, calculo que debe de estarles funcionando. Si eso funciona, esa es una empresa milmillonaria. Entonces, si poniendo 10,000,000 de dólares, tengo el 20% de una empresa milmillonaria, eso es una inversión de la hostia. Estoy haciendo una gran inversión. Bueno, hay un montón de movimiento en Argentina desde ese lugar, todo el mundo está queriendo crear estas empresas, bueno todo el mundo no, pero un montón de gente está queriendo crear estas empresas milmillonarias. En el campo de los emprendimientos por oportunidad, ese como es la búsqueda, ese es el paraíso, la tierra prometida, es poder tener un unicornio, una empresa milmillonaria de valor. En los emprendimientos por necesidad, no existe esto, la búsqueda de la innovación es nula. Los problemas son otros. Estaría buenísimo que alguien emprendiendo por necesidad, dice tengo algo super novedoso que la va a romper toda, dice, estoy haciendo empanadas, empanadas

para celíacos. No, estás jodiendo. O sea, ya hay por todos lados empanadas para celíacos, hacemos otra cosa. La innovación requiere dos cosas. Una es una perspectiva de largo plazo, vos tenés que estar mirando los problemas no de hoy, sino de los próximos 5 años. Y dos, espalda. Porque el suceso más frecuente en cualquier proceso de innovación es el fracaso. Entonces volviendo a la barbería, voy a poner una barbería con música en vivo o con una barra de tragos. Bueno tiene que bancarse que le vaya mal, que que la gente no vaya, que le hagan juicio, que le moleste y qué sé yo, porque es el suceso más frecuente, digamos, hasta encontrar lo que funciona, pasas por muchos lugares que no te funcionan. Y el emprendedor por necesidad no tiene esa espalda. Si le va mal dos veces, se quedó en la lona. Ya está, se acabó su espíritu innovador y va a lo seguro.

Pregunta 7: Es una pregunta que en este momento, en esta coyuntura en particular, es muy difícil de responder. Más allá de que tengo mi posicionamiento ideológico y mi propia cosmovisión respecto de lo que entiendo es desde lo ideológico favorable para la Argentina, el desarrollo, etcétera. No voy a opinar desde ese lugar, sino a tratar de centrarme más en lo descriptivo. Hay un libro que, si no lo leyeron y les interesa este tema, se lo recomiendo, que se llama "El Estado Emprendedor", de Mariana Mazzucato. Mariana Mazzucato, una economista, que escribe este libro recontra recomendable. Y ella en ese libro sostiene la siguiente tesis. Ella dice, "determinada dinámica de innovación solamente es posible con inversiones del Estado." Si el Estado no invierte, no hay una dinámica de innovación. Y él usa muchos ejemplos, pero va a uno que es bien contundente, es muy difundido, puede ser que lo hayan escuchado, que es el del iPhone. Ella dice, "El iPhone no existiría si no existiera la NASA." La NASA es la agencia espacial del gobierno de los Estados Unidos, 100% presupuesto público, 100% plata del Estado. La NASA desarrolla tecnología para la investigación espacial, por lo tanto, es toda tecnología innovadora. Vos tenés que hacer un lente que funcione en condiciones que no son las condiciones de la Tierra. Y así un millón de cosas, darle instrucciones al lente, alimentar

motores, y toda una cantidad de cosas que obligan y exigen una innovación porque son cosas que tienen que funcionar en otro contexto. La NASA, como agencia sumamente innovadora, está sometida a las leyes de la innovación. Para poder llegar a algo que funcione, hizo un montón de cosas que no le funcionaban. Pero ese montón de cosas que no le funcionaban a la NASA le funcionaban a Apple. A ellos no les funciona, pero a Apple si. Porque no necesita que los teléfonos estén a 412,000 km de la Tierra. Entonces, este lente nanométrico que vos hiciste y que permite, a mí me sirve, y eso no tiene una patente, porque es público, porque lo desarrolló el Estado. Entonces, lo que Mazzucato dice en el libro es que la dinámica de innovación dentro de una economía tiene campos que son tan riesgosos que nunca un privado tendría incentivo a explorar esos territorios. Pero como el Estado no lo hace para ganar plata, sino que lo hace para generar bienes públicos, para el Estado no es problemático meterse en esos campos y desarrolla innovaciones que después le sirven al privado. Eso es lo que está fundamentalmente en mi cabeza, y arranco por acá porque mientras Mazzucato dice esto y pone de ejemplo a la NASA del gobierno de los Estados Unidos, nosotros acá estamos diciendo, "Nadie decide mejor que el mercado." Y cuando el Estado se mete en cosas que el mercado puede resolver, lo arruina. Y la economía que es paradigma del libre mercado, que es Estados Unidos, dice, "Hay cosas que si no las hago yo, el Estado, no las va a hacer nadie, y de hecho, yo soy una potencia mundial porque como Estado hago las cosas que nadie haría." Y acá estamos como en la vereda opuesta a eso, queriendo ser iguales, estamos con la vereda opuesta, diciendo, "Nosotros no vamos a hacer nada." Que el mercado defina todo. Entonces, yendo más concretamente a tu pregunta, yo creo que en términos de ecosistema hacen falta algunos consensos. Y parte de esos consensos son, "El Estado tiene un rol que no puede no cumplir." Tiene un rol que no puede cumplir. Y es este, el de asumir los riesgos que nadie del sector, en el sector privado, asumiría. El sistema al que de alguna forma pertenecemos, digamos, el sistema científico tecnológico, ustedes están en la UADE, pero el sistema científico tecnológico público, la producción de ciencia y tecnología, si quieres con fondos públicos, es la

principal fuente de innovación en Argentina. Es la principal fuente. Si ustedes van a ver productos innovadores que estén funcionando en el mercado, haciendo dos clicks o tres clicks, llegan a CONICET, llegan muy rápidamente a CONICET. Son equipos o parte del equipo de investigación CONICET que encontraron en el laboratorio una determinada cosa que podía funcionar o en una planta, una determinada cosa que podía funcionar, y de repente eso puede salir al mercado. Entonces, para mí ahí se requiere un consenso. Y el otro el otro punto es este que les marcaba antes y que para mí tiene mucho que ver con la tesis que ustedes están haciendo. Si queremos desarrollo emprendedor, si queremos crecimiento económico sustentado en el desarrollo emprendedor, dejemos de pensar el desarrollo emprendedor como política de contención social. Hay gente a la que necesitamos darle una semilla para que plantee lechuga y la venda, una pala para que haga pozos y venda hacer pozos, sí. Pero esa no puede ser esa es política social, no tiene que estar ni en el Ministerio de Economía, ni en el de Desarrollo Productivo, tiene que estar en el desarrollo social, punto. Es como un plan de alfabetización. Va en la misma línea. Yo Rubén, no coincido con alguien que dice, "Hagamos política, por ejemplo, de inclusión financiera", o sea, ayudemos a la gente a tener una caja de ahorro en el banco, como política de desarrollo. No, eso es política de contención social y nada más, es como repartir comida, es igual. No tiene más impacto que ese. Política de crecimiento es darle a los emprendedores por oportunidad las herramientas para que no tengan que salir a buscarlas a Chile, a Brasil o a Estados Unidos y se puedan quedar acá. Estoy trabajando ahora, mañana me reúno con un equipo emprendedor que desarrollaron un sistema a partir de célula madre de recomposición ósea. Si te quebraste un hueso, ellos con un tratamiento inyectable, ponele, aceleran la recuperación de ese hueso. Y eso para cosas que te quebraste. Si tenés algunas otras enfermedades que los huesos son muy débiles, ellos lo pueden resolver con una inyección. Están en ese punto. Bueno, para contarles cómo funciona, una suerte de aceleradora acá en Argentina les dijo, hace 2 años, "Nosotros te invertimos la *pre-seed*, se llama la primera inversión, que son más o menos 250,000 dólares." Hace 2 años les dijo

nosotros invertimos la pre-seed, en los primeros dos años 50 y después 100 y después 100. Hace 2 años les dijo esto, todavía no les dio los primeros 50. Hoy, ¿dónde está una de las emprendedoras? En Chile, haciendo qué, gestionando una inversión *pre-seed* de \$500,000 porque acá todavía no se los dan. Entonces, hay algo acá que falla en esto de apoyar a este tipo de emprendimientos, y para mí es entenderlos mejor, entender mejor cómo funcionan. Hay otra cosa en la innovación que es muy importante, que es el *timing*. Una idea es novedosa durante un tiempo, si en ese tiempo no le metiste el capital que tenías que meterlo para que explote, va a venir otro y lo va a hacer. Y ya está, se acabó la novedad, y una vez se acabó la novedad, la innovación no es tuya, es de otro. Entonces, para mí ahí, hay como un rol del Estado que tiene que animarse a jugar en ligas en las que no juega, porque piensa que es muy malo. Yo creo que es muy malo también para jugar, pero bueno, entrenate y aprendé a jugar en esas ligas, ese es mi punto.

ANEXO 3: Entrevistas a personas claves.

Preguntas realizadas:

- 1) ¿Cuál fue tu nivel de estudios o formación relacionada con la actividad que realizas?
- 2) ¿Qué te impulsó a emprender?
- 3) ¿Considera que inició su emprendimiento más por necesidad económica o por haber detectado una oportunidad de negocio? ¿Por qué?
- 4) ¿Cómo ve el futuro de su emprendimiento si la situación económica sigue siendo inestable?
- 5) ¿Realizaste algún tipo de planificación antes de comenzar con el emprendimiento?

Plan de negocio tambien

6) ¿Qué necesitaría para que su negocio crezca o se consolide? ¿Utilizó algún tipo de innovación?

Entrevista a Ornella Matti.

https://drive.google.com/file/d/1koffoLYRnMiYtV_5HnI0vpoMXesRnBhe/view?usp=sharing

Presentación personal: Bueno, muchas gracias a las tres. Mi nombre es Ornella Matti, yo soy emprendedora desde hace casi 20 años, arranqué muy chica, cuando tenía 17 años, un poco como un juego. Mi mamá arrancó con un local que, bueno, que lo puso por diversión, a ella le gustaban mucho los zapatos, así que arrancamos a venderlos. Y a medida que fue creciendo, con todo lo que fue el boom del e-commerce y demás, se convirtió en una empresa, actualmente que comercializamos calzado, principalmente de mujer y todo lo que tiene que ver con accesorios, como carteras y demás, a todo el país, teniendo actualmente un local en la localidad de Quilmes y venta online minorista que se hace a todo el país y además, también una venta mayorista. Así que eso fue un poco la presentación mía. Principalmente, arrancamos desde muy muy chicos, me fueron acompañando y que se fueron sumando dos socios más. Actualmente somos tres en la empresa que dirigimos. Tenemos aproximadamente, creo que 15 empleados y tres o cuatro empleados que trabajan también integrados a nosotros, que son personas que trabajan en logística y particularmente la empresa creció muchísimo, principalmente en la pandemia, cuando fue el boom de las ventas online, ahí se empezó a armar como toda la estructura principal.

Pregunta 1: Sí, yo soy licenciada en comercialización, egresada de la UADE. Principalmente trabajé en cuando era muy chica en pasantías, vendiendo lo que era servicios IT. Después comencé un primer trabajo en una empresa que vende productos de seguridad industrial, ahí fui creciendo hasta ser gerente de marketing y también participé en otros

proyectos comerciales a nivel latinoamericano y he tenido ese trabajo junto con mi emprendimiento durante muchísimos años.

Pregunta 2: Sí, por supuesto. Todo lo que tiene que ver con la situación económica del país, tanto económica, como social, como política, siempre influyen en todos los negocios, en todos los rubros. Hay que tener en cuenta siempre esas variables y saber que, que bueno, todo el tiempo, sobre todo en un país como el nuestro, se cambian esas reglas de juego. Por eso es muy importante que los emprendedores estén muy preparados para ser muy rápidos en los momentos que cambian esas variables y poder reaccionar y también ajustar sus negocios para que, bueno, se vayan acomodando, es así. No, siempre fue un deseo mío, incluso de mi familia, fue, arranca como una especie de hobby y después se fue profesionalizando y generando esta estructura. La realidad es que no, no fue un un tema de no conseguir trabajo o no tener otra posibilidad, sino más bien un deseo propio de arrancar una empresa. En sí creo que muchos argentinos tienen en general esta idea de desarrollar sus propios emprendimientos o de crear sus propias PyMEs. Somos muy de buscarle como nuestro propio camino, más allá de los trabajos formales que tenemos. Lo veo en muchos ámbitos, incluso conozco mucha gente que también tiene su trabajo, tal vez, en una empresa multinacional y demás y a partir de algún momento decide, decide buscar sus propios proyectos. Creo que va un poco en el ADN de nuestro país.

Pregunta 3: Principalmente, lo que es la inflación afecta mucho al negocio. Tuvimos muchos años de tener picos de inflación, entre, bueno, ya lo conocen, hemos llegado a tener 6, 7, 2, 3%, 5%, y eso hace que vos constantemente estés revisando los precios, revisando los costos, la gente que te llama te dice tengo que aumentar el alquiler, tenemos que aumentar los sueldos y te cambian constantemente las reglas del juego. Entonces, lo que en otros países o por experiencia propia conozco, donde uno solamente tiene una lista de precios y comercializa los productos así y es muy raro que haya una variación en los costos, en

Argentina nosotros tenemos ese desafío de, bueno, de que te suena el teléfono y que cada proveedor te aumenta a veces hasta por demás los costos de los productos porque se juega mucho en situaciones tan variables, se juega mucho la especulación y el la idea de, bueno, te aumento porque seguramente el mes que viene te vuelvo a aumentar, entonces, como que se genera una especie de rueda que es bastante difícil de comprender. Incluso también en los últimos meses hemos tenido muchos problemas también con las cuotas, bueno, por supuesto, se ha disparado un montón, los aranceles que te cobran las tres cuotas sin interés, las seis cuotas sin interés, que son grandes herramientas para la venta de productos como los nuestros. Todo el mundo sabrá que se utiliza muchísimo las tarjetas de crédito para comprar y sobre todo los precios tan altos que tenemos acá en Argentina, bueno, la financiación es clave y ese arancel que se te cobra o que le podés cobrar al cliente, en general lo absorbe el comercio y eso hace que también uno esté constantemente negociando con las plataformas de pago, como Mercado Pago, en nuestro caso, nosotros eh usamos también Pago Nube, o podría ser un Payway o cualquier otra plataforma de pago, estás constantemente también negociando nuevas tarifas, para poder seguir manteniendo las cuotas. Por lo tanto, lo que sucede es que estás todo el tiempo revisando porque la rentabilidad del negocio, además de la rotación, es clave y esa rentabilidad cada vez que hay ciertas variables económicas que cambian constantemente, hay que ir revisándola porque a medida que vos tenés esos cambios en los costos o los cambios o te olvidaste de subir los precios o lo que sea, bueno, genera una una pérdida que en el volumen puede ser una pérdida importante. Eso, principalmente. Y también, no hay que descartar mucho el ánimo social. Yo creo que es clave, cuando la gente está nerviosa por una situación económica o llega muy justo a fin de mes o lo que sea, pero principalmente el ánimo social afecta muchísimo a las a las ventas, mucho más y es muy difícil de medir. Yo recuerdo, bueno, como tenemos hace más de 20 años el negocio, cuando fue, tal vez ustedes eran más chicas, pero cuando fue la crisis del campo, fue un momento donde donde no teníamos una crisis tan grande económicamente, pero la incertidumbre que generó

hacía que la gente no esté comprando, o sea, no va hacia los negocios, no utiliza las tarjetas de crédito y demás, y eso, inevitablemente, repercute, obviamente, en las ventas. Entonces, la realidad es que todo el tiempo están cambiando las variables y es muy importante para los emprendedores estar 100% alerta de eso y bueno, y sobre todo en nuestro país ser muy creativos para saber cómo salir adelante.

Pregunto 4: Mira, yo considero que Argentina tiene sus pros y sus contras. En otros países, tuve la oportunidad de ver un negocio en México y lo que decían ahí en México es que cualquier cosa funciona, vos te pones un local de ropa o de lo que sea y ya estás vendiendo. Y hay, obviamente, una estabilidad muy grande económicamente, la gente compra, hay mercado, bueno, tenés otras cosas, ¿no? Por supuesto. Acá en Argentina tenés muchas contras porque impositivamente es muy complicado, tratar de estar al día, la carga impositiva que tiene el emprendedor es muy fuerte, bueno, estas variables que estamos hablando, todo lo que tiene que ver con la carga laboral, o sea, con la falta también de capital de trabajo. Hay un montón de cosas y de cuestiones, pero también hay momentos donde hay olas de oportunidades y en ese momento es donde uno tiene que aprovechar. Y te pongo un ejemplo claro, que fue el tema de la pandemia. Nosotros estuvimos vendiendo online desde el año, creo, si no me equivoco, 2013, o sea que cuando tuvimos la pandemia o antes, diría, cuando tuvimos la pandemia ya teníamos 8 o 9 años de conocimiento de cómo vender online. Para nosotros fue hacer un click, ¿no? Muy rápido de decir, bueno, cierro el negocio y todo el equipo trabaja online y la verdad que no se sintió, más allá de que, bueno, tuvimos que hacer esa curva de aprendizaje con la gente que también era la primera vez que compraba online, ¿no? Entonces, en ese momento a nosotros nos pasó mucho que otros emprendedores o otras empresas de calzado nos han llamado urgente porque, qué sé yo, teníamos un colega que tenía 20 locales. Imagínense, en el 2020, en plena pandemia, 20 locales cerrados, sin una plataforma online, era una desesperación total para esa persona. Entonces, nos han llamado, yo incluso he dado, ¿viste,

tratar de armar plataformas para para compañeros y explicarles más o menos cómo operar y, bueno, eso para mí hizo una diferencia, es como, bueno, mira, tengo, lamentablemente, tengo la oportunidad de que de que está todo cerrado y yo pude crecer a partir de eso. Argentina tiene también esas cosas en otros aspectos, no solamente en la pandemia, que fue global. Yo creo que hay momentos donde si uno sabe aprovechar esas olas hace que crezcan mucho los negocios. Pero bueno, son contados con los dedos de la mano, ahí está el problema. Y hay que saber leerlos muy bien y bueno, y a veces jugársela y decir, bueno, aprovecho este momento porque después no sé si lo voy a poder hacer y ver cómo sale, a veces salen bien, a veces salen mal, pero en general es un panorama difícil. Yo creo que nosotros, por lo menos, tenemos un negocio que tratamos de adaptarlo constantemente. Me parece que de acá a 5 años es clave que todos los emprendedores estén viendo todo lo que tiene que ver con inteligencia artificial, todo lo que tiene que ver con generación de contenido. A mí me parece que ahí va a estar el diferencial y nosotros apuntamos principalmente a eso. Más allá de que las variables económicas, sociales o políticas vayan cambiando. Lamentablemente eso son parámetros que nos van a afectar tanto a los emprendedores, como a los grandes empresarios, o como a la vida personal de cada uno, así que no podemos hacer mucho más que tratar de ver cómo se barajan las cartas y bueno, y jugar, es así. Sí, no queda otra, o sea, son variables que, bueno, es como cuando ustedes hacen un FODA, ¿no? Cuando son variables que vos no podés modificar. Entonces, tenés que tener una buena lectura de eso, decir, bueno, ¿cómo me adapto a este negocio? Hoy en día, tenés muchos emprendedores en mi rubro que ven todo lo que tiene que ver con, bueno, Shein, Temu, toda esa ola de importaciones. Entonces, bueno, estamos todos en la misma, ¿cómo hacemos para ajustar nuestros negocios, buscar la creatividad, buscar el diferencial y, bueno, y ver cómo salen las cosas?

Pregunta 5: No, en los primeros tiempos no, arrancó como una especie de hobby, nosotros salíamos del 2001, y se decidió arrancar a tener un local, y ver cómo era toda la parte

del negocio. La verdad que nosotros no teníamos experiencia, y decidimos poner un local, como cuando uno emprende y dice tengo ganas de hacer algo. Después a medida que fuimos creciendo sí, la realidad es que hoy si hay una estructura, hay un plan de negocios, a veces ese plan de negocios se cumple, otras veces hay que mirar las variables y decir bueno, este año tal vez hay que retroceder un par de pasos. Nosotros nuestra idea es abrir por lo menos, dos locales más en zonas específicas: Córdoba, que nosotros tenemos mucha venta; Rosario que también es un buen punto, Mar del Plata que también es un buen centro comercial. Tener ahí tres o cuatro plazas que tenemos pensadas en abrir, con una estructura, que en los locales también ya estén elegidos los metros cuadrados con la forma en que se tienen que manejar, y después empezar a vender tal vez en algún país limítrofe, Chile, Uruguay. La realidad es que hoy es muy fácil también internacionalizar los negocios, así que bueno, es una cuestión de acomodar, este año fué bastante complicado, esperemos que el año que viene, sea lo que nos toque, sea un poquito más estable, para poder hacer estos proyectos. Hubo que barajar muchas veces este año, como para avanzar, y después hay otros proyectos también de diversificación. La realidad es que nosotros tenemos mucho expertise en los que es e-commerce, todo lo que es logística, gestión de contenido y publicidad, entonces es muy fácil que nosotros tomemos esa misma estructura, y tal vez hoy vendo zapatos, pero mañana podría venderle secadores de pelo al vecino, y usar mi misma estructura, esto hace que también los costos fijos de nuestro negocio se distribuyan mucho mejor, y también no dependamos siempre de un solo rubro. Hay varios planes, así que sí. Para resumir, se arrancó como se arranca, con las ganas, con emprendimiento y a medida que fue creciendo, obviamente existen planes de negocio y ya está más o menos instalado. Es como el día a día porque la realidad es que la estructura también hace que nosotros estemos pensando. Yo hoy estaba mirando qué es lo que nos va a pasar en enero o en febrero, mirar un cash flow, mirar cuál va a ser nuestro presupuesto publicitario, qué es lo que va a suceder con las ventas, o sea, la realidad es que hoy tenés, tenemos 15 sueldos que pagar, y hay una responsabilidad también. Entonces, nada,

eso hace que también uno esté todo el tiempo planificando y mirando distintos escenarios probables, de lo que pueda llegar a pasar para que no te agarre desprevenido, ¿no? Vos decís, "Si, bueno, mañana, no sé cuánto va a estar el dólar, pero bueno, si aumenta el dólar, esto es lo que puede pasar y, bueno, más o menos jugar con un poco con las variables para que si sucede no arrancar desde cero, si no, decir, bueno, este va a ser nuestro camino en los próximos meses, esto es lo que tiene que pasar", ¿no?

Pregunta 6: Sí, principalmente se tiene que dar muchísimo más soporte a las PyMEs. Creo que lo tienen muy difícil, hoy en día, tenés pocos aliados, ¿viste? Para ir a pedir un préstamo que es lógico, no sé, para el capital de trabajo, tenés que demostrar millones y millones de cosas, es muy difícil. Yo, puntualmente me pasó hace unos meses atrás de sacar una camioneta y también para demostrar que vos sos responsable inscripto, que tenés esto, qué sé yo, una cantidad de papeles. Debería ser mucho más fácil permitir a las PyMEs tener mucha facilidad en préstamos, mucha facilidad en esta clase cosas, tratar también de incorporar gente, ¿no? Yo creo que todas las PyMEs en general necesitan más empleados, pero es tan cara la carga impositiva de tener un empleado hoy en día que también te limita. Entonces, debería haber muchos más beneficios para que también las pequeñas empresas empiecen como también a poder ampliar sus estructuras que al fin y al cabo sirve, obviamente, a toda la economía. Eso, principalmente. Y la otra parte de la pregunta era? Sí, hoy en día todo, o casi todo lo que es nuestra plataforma y e-commerce, las descripciones de los productos, la fotografía y demás se hace con IA. Las chicas de atención al cliente están pasando esta semana y la próxima semana estamos arrancando con el proyecto también para hacer los chat con inteligencia artificial que van a ayudar, obviamente, a la gestión de la atención al cliente y todo lo que es procesos de logística también se está incorporando lo que es IA. Estamos armando algunos indicadores, como, por ejemplo, cuánto tardamos en realizar una entrega y demás. Incluso, como una innovación, hemos eliminado nuestra agencia de

publicidad y actualmente usamos tanto la IA para el análisis de nuestras campañas publicitarias, también para seguir con esa innovación, yo creo que eso es clave. El siguiente paso va a ser tratar de mejorar, obviamente, los tiempos de entrega. Yo creo que ahí los diferenciales con servicio van a ser claves, tener una buena atención al cliente, tener una entrega rápida, dar buenos productos. No creo que uno tenga que caer en lo fácil, no sé si han comprado en Shein, es una locura, yo entré, te ponen 850 millones de descuentos. Te da ganas de comprar, no sé qué, pero cualquier cosa, un broche porque te sirve, pero bueno, atrás de esa competencia, yo creo que podemos dar un diferencial en el servicio, en estar muy cercano a la gente, en estar muy rápida la entrega, es ahí donde donde las variables nos pueden jugar a favor. Entonces, toda la innovación de la compañía tiene que estar centrada en el cliente. Acá no te podés quedar dormido nunca. Hay que ser muy abiertos a la nueva tecnología. Yo no sabría decirte, mira, hace unos meses atrás, cuando empezó todo esto de la IA, ¿no? que uno a veces lo usa medio como, uy, mira, hice esta imagen de no sé qué. Y la verdad que empezamos a buscar también consultoría para que nos ayude en los procesos y eso. Yo le dije a mis socios, y estábamos los tres de acuerdo, que no sé, no sé qué es lo que vamos a hacer, pero algo vamos a hacer porque esto lo tenemos que incorporar, porque de acá a 2 años no va a ser un diferencial, pero hoy sí. Entonces, hay que estar siempre a la vanguardia y tratar de estar muy encima de eso, muy encima de la creatividad, del mensaje hacia el cliente, es clave, muy clave el contenido. Hay que tirar toda la información, todo lo que uno pueda, a la cancha y, bueno, ver qué pasa. Ojalá que te elijan, es así.

Entrevista a Mariana Romero.

<https://drive.google.com/file/d/1Kh8lnSzHvRElaaSbnW4ol03JdZKZQIPf/view?usp=sharing>

Presentación personal: Bueno, mi nombre es Mariana, tengo 45 años. Actualmente tengo un emprendimiento que es una dietética en donde vendo productos alimenticios y

también ahora hace un año aproximadamente incorporé todo lo que son productos holísticos dentro de dentro del rubro.

Pregunta 1: Sí, es mi primera vez emprendiendo. No tenía experiencia. Vengo de un rubro completamente diferente, 10 años en el área de Recursos Humanos. Trabajé también 10 años, un poquito más, en lo que sería comercio, en atención al público. Uní estas dos cosas de la experiencia que tuve en la atención. Surgió la posibilidad de emprender comprando el fondo de comercio, así que si bien ya la dietética estaba trabajando, la chica que me vendió el fondo de comercio no le estaba dando la importancia que el negocio necesitaba. Invertí, terminada la pandemia, invertí en lo que es el surtido del negocio y empecé a sumarle productos y empecé a ponerle mi impronta. En lo que yo veía, esta dietética no estaba trabajando la parte de atención y servicio, para que la dietética pueda resurgir. Entonces, surgió la posibilidad, como les comentaba, y dejé todo e invertí en lo que es el negocio. En el rubro de lo que es la dietética no tenía experiencia en ese momento, pero sí en lo que sería la atención, venta y servicios. Entonces, emprendí, pero no es porque había estudiado nada referido al tema, sino vi la oportunidad de negocio y hacer un cambio. Trabajé como cajera y ventas en Cencosud y en la parte de Recursos Humanos en Coppel.

Pregunta 2: La necesidad fue más a nivel personal, si bien trabajaba en relación de dependencia y tenía mi sueldo todos los meses, el buscar un cambio, fue un proyecto personal sin pensar que era un proyecto personal. Surgió la posibilidad y dije, "Bueno, cambios" e invertí. Fue arriesgar, totalmente. Yo tengo la dietética desde cuando fue todo el tema de la pandemia que influyó mucho, cómo cambió mucho la economía, y desde la parte personal decidí que era el momento justo para hacer el cambio. Estábamos saliendo de ese encierro, entre comillas, era un rubro que estaba en auge en ese momento, y hoy por hoy, yo considero que sigue así, entonces surgió la posibilidad y en ese momento fue sin pensarlo e invertí. Invertí en el negocio y hoy por hoy me sigo expandiendo desde lo personal a, dentro del rubro, otras áreas, en la

parte de lo que sería la parte holística. Entonces, si bien vendía productos dentro de la dietética, de alimentación, ahora le encontré un giro y me fui más a la parte holística, desde incorporar productos desde la parte de las hierbas hasta todo lo que es referido a lo holístico en general.

No, no me afectó la pandemia, lo vi como un proyecto personal, un cambio. De lo que yo estaba acostumbrada, de todo lo estructurado, el click lo hice por ese lado, a empezar a tomarme mis tiempos, estar más tranquila, emprender, aunque un emprendimiento no es nada tranquilo, porque son un montón de cosas, no tenés jefes, pero estás vos y todo te cae en vos. Pero sí, emprender es una decisión personal. A veces se hace por necesidad y otras veces porque se busca otro objetivo en la vida, depende de la mentalidad y la filosofía que tenga cada persona que emprende. Yo vi esto como una oportunidad y hoy por hoy, después de 4 años, les puedo decir que fue la mejor decisión que tomé porque hoy me abre otros caminos. Eso es lo que hace el emprendimiento, que arrancás por un hobby o por una necesidad de buscarte un camino, y vas encontrando tu camino.

Pregunta 4: Estamos medio inestables en general, ¿no? Tanto los que están emprendiendo como los que tienen un empleo fijo, los que trabajan en relación de dependencia, no estamos seguros, pienso yo. Pero yo apuesto, yo sigo apostando, yo sigo creciendo, yo sigo buscando otros rumbos, para poder seguir creciendo. Digamos, como que uno sigue apostando, uno decide: o tirás la toalla o seguís para adelante. Entonces, le vas buscando esto que te digo, que el emprendedor busca, surge algo, una necesidad y vas, vas por eso, tratás de encontrarle el camino para seguir adelante. Y mi negocio yo creo, y estoy segura, de que el camino que le estoy buscando, que estoy encontrando, va a hacer que dentro de 2 o 3 años, cambie; si bien voy a seguir con la dietética, porque tengo mis clientes, tengo mi forma de incorporar, digamos, de tener la seguridad, de tener el dinero para poder pagar. Estamos hablando de un alquiler, de impuestos, de todo lo que hay que pagar, ir creciendo

desde la mirada de esto de la holística y de incorporar todo ese negocio a mi negocio. ¿Se entiende?

Pregunta 5: En ese momento no, en ese momento me surgió la posibilidad de comprar el fondo de comercio y no evalué eh mis competidores, que después me di cuenta en realidad que lo tenía a cinco cuadras de donde yo estoy, pero hoy por hoy ese competidor que tanto le tenía miedo, hoy se fue a 10 cuadras, o sea, tuvo que correrse para buscar otros clientes porque yo sé que tengo mis clientes que vienen porque parte de mi negocio no es que yo vendo lo que tengo, si vos necesitás algo venís y me lo pedís, yo lo consigo, yo hago mucho ventas por pedidos. Entonces, si es un rubro que constantemente va cambiando, va incorporando nuevos productos, si viene un cliente y me dice, "Necesito X producto", bueno, yo te lo consigo, esa parte, esos servicios extras que uno brinda, en la atención y servicio, influyó a que la competencia que tenía no afecte mi negocio.

Esa oportunidad de negocio, es una oportunidad que no todo, no todo el mundo tiene la mentalidad para entender de lo que estamos hablando. Tenés que tener otra herramienta, que sería la parte de la dietética, pero sí, el objetivo de acá a dos años, o menos, es ir a la parte holística. Que también la hago, pero no como algo profesional, lo tomo como un hobby ahora que lo hago, como algo que me gusta y lo hago porque me gusta y no pensando en negocio hoy, dentro de un año, sí.

Al principio usaba la venta por Instagram, pero no soy de ese tipo de persona. A mí me gusta de forma más presencial, el personalizado, pero sí es una herramienta súper importante la tecnología porque, digamos, te conecta con más gente. Podés lograr ampliar mucho más tu negocio. Pero es algo que a mí me cuesta en lo personal, entonces como que no lo puedo aplicar, pero sí es a futuro, algo que tengo que empezar a utilizar, es una herramienta muy buena que tengo que empezar a utilizar.

Pregunta 6: Yo creo que poner todo lo que sería la tecnología, pero más que nada en las redes sociales, si lo tomás por ese lado, porque en parte personal a mí me gusta más el cara a cara. Como que capaz que quedé media prehistórica, pero en ese sentido, a mí me enseñó mucho uno de los tantos trabajos que tuve, que no son tan importante las publicaciones en la radio, en la televisión, sino más que nada el boca en boca, porque el que te asegura que viene es el que está bien atendido, el que, no sé, te lo recomendó la tía, de la tía, o la abuela o la vecina. Más que nada porque como emprendedores hay un montón, de rubros hay un montón de cosas, pero yo creo que a veces la tecnología es media, a mi forma de pensar, es media seca. Entonces, uno puede leer un mensaje y el mensaje te dice algo, pero es como vos lo interpretas. Y es diferente cuando vos la mirás a la persona, le hablás a la persona y le decís. Entonces siente eso, pero esa es mi forma de de ir al contacto con el cliente. Entonces, yo soy de esas personas que creo que el boca en boca, la atención personalizada y el servicio es importante al momento de que te elija el cliente. Y te puede elegir el cliente de acá a dos cuabras como el de acá a una provincia, ¿se entiende? Porque siempre llega el que te recomienda, el que tuvo la experiencia. Pero esa es mi forma de pensar y de trabajar. Y la verdad me está yendo bien en ese sentido, no me puedo quejar.

Yo creo que el deseo de esto de acá a 20 años no sé, pero de acá a 3 años te puedo decir que no se no se apaga, al contrario. Para mí va a crecer, pero como te digo, abriendo los diferentes horizontes, los diferentes rubros, incorporando dentro del campo, no metiéndome en otra cosa. Yo ya encontré mi rumbo.

Entrevista a Pablo Cardozo.

<https://drive.google.com/file/d/1WpjKJWrgB1qv-oVfzUHwODkxCy8MiLH6/view?usp=sharing>

Presentación personal: Bien, soy Pablo Cardozo, responsable del centro de emprendedores, dentro de UADE, es el área dentro de la universidad que acompaña a alumnos

y graduados para que desarrollen y potencien sus ideas y negocios. Hace 15 años que vengo trabajando en el ecosistema emprendedor, con distintos roles, tanto públicos como privados, me considero más emprendedor que académico. Mi experiencia tiene que ver mucho más con el campo y con el trabajo en el día a día con emprendedores, y yo emprendiendo con distintos proyectos. Si tengo que marcar un inicio de esta trayectoria, comencé con proyecto de tecnología, era una aplicación que básicamente era un espacio digital de trueque, en ese momento, hace más de 15 años atrás, por lo cual el acceso a las tecnologías, smartphones y el tipo de uso o las barreras de entrada para el uso de potenciales clientes, en aplicaciones era mucho mayor que ahora, más difícil, más complicado y complejo de llevar adelante en el mercado, lo cual hizo que, si bien el proyecto duró 3 años, llegamos a levantar una ronda de inversión, llegamos a ser más de 8 en el equipo, participar de distintas convocatorias y concursos dentro del ecosistema emprendedor, hizo que de todas formas y con todo ese apoyo, no se haga sostenible económicamente. Cambiamos de modelos de negocio, de canales, de tipos de clientes, de distintas tecnologías, de todo un poco, pero no terminamos de encontrar ese match con el mercado como para hacerlo sostenible. Al ser un proyecto relativamente innovador, o distinto a lo que ocurría en ese momento dentro del ecosistema emprendedor, porque estaba basado en estos modelos de oferta-demanda y una plataforma digital por medio, son los modelos peer to peer, o see to see, o de conectar usuario con usuario; lo que hoy medio naturalizó Airbnb, Uber o DiDi, en ese momento casi que no existían proyectos de esa índole acá, hizo que el equipo se transforme un poco en referente de las nuevas economías, o de las nuevas maneras de hacer negocios, que no tenían que ver con una economía lineal; de conseguir materia prima, producir, vender y desechar. Lo que vendíamos acá nosotros era generar un impacto positivo, económico, social y ambiental en el sentido de, dejar de gastar para tener cosas, dejar de pensar sólo en el hiper consumo, y que quizás, algo que la gente podía llegar a tener en su casa, que no usaba demasiado, como una escalera, una bicicleta, un taladro, una cámara de fotos, lo que fuera, pudiera cambiarlo por

algo que necesitara, o en algún momento lo hemos planteado como algo que pudiera alquilarle a alguien más; a un vecino o a quien tenga cerca. La dificultad ahí, más allá de la confianza entre los usuarios, para poder generar esa transacción, ya sea de trueque o de alquiler o de renting de un producto, era de qué forma se cubrían los productos. Que pasa si yo te presto algo a vos por medio de la plataforma y no me lo devolves, o me lo devolves roto o en otras condiciones; quién se hacía cargo de esa cobertura, en eso momento hablamos con varias aseguradoras y ninguna nos quiso acompañar en ese camino, solamente un broker conseguimos que, nos podría llegar a armar una especie de póliza de seguro para algunas categorías, como cámaras de fotos, o instrumental de medicina, pero el usuario dueño del producto, tenía que presentar la factura al momento de publicar el producto, y la cuota de la póliza se cobraba se prorrateada en el alquiler para con el usuario, con lo cual para el usuario le terminaba saliendo muy costoso tener que alquilar un producto, que tener que ir a comprárselo, entonces era inviable. después el otro factor inconveniente era la logística, la movilidad; quién lleva y quién trae el producto en el caso del renting, “perfecto, te lo alcanzo. ¿Me lo tenés que traer vos o lo tengo que ir a buscar yo?”. Nunca terminamos de validar eso, como les decía. Pero esto de que haber hecho un modelo, o haber presentado en su momento un modelo de negocio diferente, hizo que nos posicionáramos como los referentes de estas nuevas economías. Ahí empezamos a dar, de distintas formas, cada uno por su lado, como equipo ya separado, charlas y en algunos casos clases en algunas universidades, como la Universidad de Palermo, la Metropolitana, en temas relacionados a las nuevas economías.

Es el primero que yo marco como el inicio de mi carrera emprendedora, siempre emprendí; a los 17 años todavía no había salido de la secundaria y con un amigo habíamos comprado un par de PC's, e incluso llegamos a alquilar un local para montar un cibercafé, les estoy hablando del 2000, dónde internet todavía estaba con dialup, que eran los módems que

se conectaban a través del teléfono, era otra era, pero en esa época ya estaba queriendo emprender en algo.

Pregunta 1: Yo me considero emprendedor porque siempre en paralelo, como por ejemplo hoy, estando en UADE como responsable del Centro de Emprendedores, tengo otros negocios, otros emprendimientos que están funcionando, y siempre los tuve. Siempre tuve más de dos, tres negocios o proyectos funcionando en simultáneo, desde aquella vez el cibercafé, pasé por vender cosas por catálogo, hasta vender viandas de comida en oficinas en el centro, hoy lo que tengo es una organizadora de eventos deportivos, un foodtruck que por lo general, los productos que vendemos en el foodtruck en los eventos, tienen que ver con productos veganos, o algo distinto en cuanto a lo que ya está dentro del evento que no sea recaer en las hamburguesas, las papas fritas o el sándwich de lomito. Y por otro lado, que hace más de 10 años que lo sostengo es una consultora que, hoy, un poco con el diario del lunes, les cuento que la metodología definida y el proceso que trabajamos es, metodologías y procesos para PyMES, todo tipo de PyMES, todo tipo de industria, todo tipo de sector, pero en una instancia en donde necesitan apoyo externo para poder desarrollarse y crecer. ¿Por qué con el diario del lunes la consultora ésta? Porque arrancó, no como una consultora PyME, sino como una incubadora de proyectos de tecnología. Porque mi carrera, en algún momento ha pasado por el emprendedor de tecnología, después de que tuve ese emprendimiento que no funcionaba, es esto de las referencias, de ponernos en nuevas economías, termina haciendo que yo termine trabajando en algún momento para Google, para una unidad dentro de Google, que es una unidad sin fines de lucro que busca desarrollar y acompañar ecosistemas de emprendedores de tecnología. La letra chica es: te ayudo con todos los recursos de Google, contactos, recursos, buenas prácticas, y hasta incluso créditos en Cloud, para que puedas montar tu idea acá, para que puedas desarrollarte y cuando crezcas, y consumas una masa, un volumen suficiente de tecnología como Uber, Airbnb, Spotify o Amazon, muevas la aguja comercial de

Google en algo, que contrates esos servicios de infraestructura en tecnología para poder mover la aguja. Pero era una unidad sin fines de lucro, por lo cual nosotros acá, en Argentina tenía un doble rol, que reportaba directamente a San Francisco, éramos 65 en todo el mundo, estaba yo acá en Argentina, tenía un par en San Pablo, otro en México, y el resto estaba distribuido por Europa, Asia y E.E.U.U., y nos juntábamos una vez por año para entender qué buenas prácticas, qué actividades, qué recursos, qué experiencias estaba teniendo cada uno para desarrollar el ecosistema emprendedor local, con la unidad esa. Yo como figura, tenía un doble rol, no podía ser representante de Google en Argentina, tenía que haber una institución de por medio, entonces ahí tenía un doble rol, en dónde funcionaba de representante de la unidad, pero el rol institucional o la representación institucional la tenía en Área 3, que es espacio de coworking en Palermo; en dónde físicamente las cosas ocurrían, las reuniones, las actividades, las capacitaciones y demás. Entonces ahí, lo que terminamos haciendo es, con Área 3, que yo tenga ese doble rol en donde acompañaba la representación de Google, pero además para el espacio en sí, tenía el rol de comunidad y alianzas. Buscaba comunidades o emprendimientos de base tecnológica o relacionados a tecnologías, y por el otro lado, era una especie de relacionista público/ventas de patrocinadores que acompañaban a la causa del espacio.

Curiosidad, digamos. Siempre fui muy inquieto, siempre fui muy de querer tener mis propios ingresos, de aprender y entender nuevos negocios, nuevas ideas, creatividad. Siempre fui muy por ese lado. En algún momento sí, he emprendido por necesidad, porque he pasado de todo, de hecho antes de empezar el camino de gobierno, tuve un click, en donde todavía trabajaba en relación de dependencia en trabajos que no me gustaban, he pasa por ejemplo en Vital, en las ambulancias, como despachador de emergencias, y era estresante a morir el trabajo ese. En los momentos libres, me ponía a leer simplemente por curiosidad planes de negocios, de otras ideas, proyectos, lo que fuera.

Pregunta 2: No, he pasado malas situaciones, que como les decía, después de haber renunciado a Vital, hubo un período de ventana en donde hice un salto de fé, pasé a trabajar en una incubadora de proyectos. Esa incubadora de proyectos, se estaba creando recién en Tigre, una SAPEM (Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria) con fondos privados. Se empezó a armar el proyecto, se designó un fondo privado, presenté la propuesta para el Ministerio de Producción, en ese momento se había armado el fondo de fondos, en donde cada privado, si invertía un dólar, el gobierno dependiendo de la jurisdicción, invertía otro dólar para que se invierta en proyectos y en emprendedores. Cuando terminaron de presentar el proyecto, nos lo rechazaron. A todo esto, habían pasado tres meses de operación, y yo todavía no estaba cobrando, porque decían “hay que esperar que entre el fondo este”, tenía recién nacido a mi tercer hijo, entonces era una situación complicada, donde acababa de renunciar a Vital, presento el fondo y me lo rechazan porque institucionalmente, Nación no podía invertir o poner fondos a través del SAPEM a disposición al municipio de Tigre. Se bajaron los privados, nos quedamos sin operación, empezamos a trabajar algo con el Ministerio de Ambiente, buscando proyectos de impacto socioambiental, y recién a partir del quinto mes de esa operación, empezamos a cobrar algo de lo que nos habían prometido cuando entramos. Me ayudaron mucho mis ex suegros, me acuerdo las discusiones con mi ex suegro eran “andá a buscarte un laburo de oficina”, y yo “no, voy a emprender”; y me levantaba a las 5:00 AM y mandaba mails a todo el mundo, no quería recaer de vuelta en un trabajo como el de Vital. Y respondiendo a tu pregunta, independientemente de lo que haya pasado, o pase, me imagino el día de mañana en el contexto, siempre he tomado la decisión de emprender más por interés, motivación o por impulso propio, y no me importó lo de afuera. Nunca es el escenario ni la condición ideal para emprender, no existe. Es animarse y adecuarse a lo que existe en el contexto.

Pregunta 3: Si, tuve etapas de las dos, tanto de oportunidad, como de necesidad. Hoy, no podría encasillarme en un bloque. Hoy emprendo porque soy emprendedor. Siento que si tuve un cambio personal, que el proyecto este de tecnología, esto del trueque, me quitaba el sueño, y es que siempre le digo a los emprendedores “si te vas a dormir, te quedás regulando, en cómo haces para dar el próximo paso, es por ahí”. Ahora, si no te quita el sueño, recaes más en emprender por oportunidad o por necesidad. Y en el proyecto ese, yo no estaba metido al 100% en el mundo tecnológico, y terminé trabajando en Google con proyectos de tecnología, pero porque me metí muy de lleno en el mundo tecnológico en programación, en lenguaje. No sé programar pero sé leer, o sé entender la estructura del código, o lo que hace falta para poder montar una aplicación, lo que fuera. Y no sabía nada en ese momento de tecnología, entonces ahí sí la motivación era otra, el fuego emprendedor, esa chispa de emprender era otra; no era ni oportunidad ni necesidad, era “voy a cambiar el mundo, voy a reducir el hiperconsumo de productos en el mundo”. Había como un propósito, había como una visión mucho más grande. Esa chispa, de alguna forma, cuando murió el proyecto se murió conmigo. Después seguí emprendiendo, más por ejercicio y porque me gusta y porque me apasiona, me considero creativo en el sentido de buscar, o atar puntas o cabos para poder generar una nueva oportunidad, una nueva unidad de negocio.

Pero no me quita el sueño, como me lo quitaba ese proyecto. Y hoy más gestiono y administro los proyectos, o los negocios que tengo, más que sentarme a romperme la cabeza y seguir creciendo con el proyecto en sí. O sea, mañana no funciona más el foodtruck, listo lo cierro, no me cambia en nada. Sin embargo, haber salido de la aplicación, del equipo ese, para mí fué un duelo. Porque lo sentía como un fracaso, me decía “no puedo tener que bajar los brazos porque no va”.

Pregunta 5: Si, casi siempre. de hecho con el primero, el de tecnología, me encargaba de buscar en grupos de Facebook, gente para poder hacer las entrevistas, en paralelo a eso

con mi ex mujer hacíamos cuadernos artesanales, y esos cuadernos eran los que entregábamos, con algo de dinero, como pago por el tiempo de la entrevista. Siempre tuve el hábito de, cualquier idea, cualquier negocio, o ya sea por el canal, tipo de perfil, usuario, o lo que sea, tratar de validarlo de alguna forma.

No, me empecé a mandar, y en la práctica me di cuenta que necesitaba fundamentos, que necesitaba información, y ahí fué que empecé a tomar como hábito, el salir a validarlo. Con el primer proyecto de tecnología, si llegué a armar un planes de negocios, pero porque me lo requerían en las convocatorias, o en los concursos donde iba. Pero nunca llegué a desarrollar al 100% un plan de negocios completo, porque no hacía falta, porque no era un requerimiento. En el sentido de que muchas de las decisiones se iban tomando en la práctica, en el día a día.

Pregunta 6: No necesariamente, no siempre partió desde la innovación y tuvo innovación al 100%. Si digo siempre, después de unos años, que para mi la mirada emprendedora es una mirada inconformista, en donde buscamos que nuestra impronta, nuestra pisada, nuestra huella, esté puesta en mejorar la eficiencia o mejorar el resultado de un producto, un servicio o una experiencia. Parte de la queja, “no me gusta como está hecha esta taza, esta mesa, esta silla”, lo que fuera; te quedás con la queja, o haces algo distinto para intentar vos tener un negocio, porque todo lo que existe porque a alguien se le ocurrió, y alguien lo transformó en un negocio. Es, “bueno, quiero cambiar algo”, me pongo a investigar y a conocer sobre tasas, y voy a lanzar y voy a tener mi propia línea de tasas, porque van a tener el modelo y la forma que yo quiero, sin tener que quejarme.

No siempre tiene que ver específicamente con la innovación, sino quizás con el cambio, y ahí hay una cosa con respecto al mundo emprendedor en general, que me terminé dando cuenta en los últimos años: que las ideas en sí, no valen nada, no importa si tengo una idea súper innovadora, y partir de esa queja, sino lo que más importante tiene el proyecto en sí, es

cómo voy a ejecutar, con qué recursos voy a salir a ejecutarlo a gestionarlo, a administrarlo, a hacerlo crecer. Por eso también tiene mucho que ver cómo se comunica, la comunicación tiene mucho que ver, en cómo y cuánto puede llegar a crecer un negocio, en función a qué se muestre. Podés tener una idea fantástica, pero te quedaste en el garage de tu casa, y Steve Jobs nunca apareció, y Bill Gates tampoco apareció, salieron a contarle y a mostrarle al mercado, además de tener algo innovador, algo nuevo, algo distinto, y con eso aprendieron. Yo hoy les diría, partir de la queja, es muy importante el perfil más que la idea, que el perfil tenga la capacidad de, como emprendedor de reinventarse, de readaptarse, de si ahí poder innovar, en caso de que el mercado cambie tendencias, consumos, tecnologías, regulaciones. Si el mercado cambia, no podés quedarte con el producto en la mano, tenés que reinventarte. Por eso también, otra de las cosas que con estos años, terminé consolidando en mi cabeza, la idea es cambiar la perspectiva del negocio, no te tenés que centrar en el producto o en el servicio, esto que dicen siempre es “enamorarse del problema y no de la solución”, es como tener una visión más macro de que le estás aliviando al mercado, le estás aliviando un dolor de cabeza, le estás resolviendo algo al mercado, ¿como se lo querés resolver?, ¿Con qué producto o con qué servicio?, ¿Con jarabe o con pastilla? Y en función a eso cambia todo, un ejemplo que siempre doy, más bajado a lo tangible es: si quiero vender un pijama, un producto; no pongo el pijama en el centro del negocio y me encargo de ser especialista en pijamas. Me encargo de ser especialista y de conocer algo mucho más macro que quizás pueda llegar a ser la higiene del sueño y el buen descanso, que lo quiero resolver, lo quiero aliviar en el mercado con el producto, con el pijama. Y el día de mañana con un podcast, dónde induzca a través de la meditación guiada al sueño, con un termostato que regule la temperatura de la habitación; digo, empezás a abrir un montón de universos, de productos o servicios que ataquen y resuelvan algo del mercado. Si el día de mañana no se usa más pijama, me quedaré con el termostato; no se usa más el termostato, me quedaré con el colchón; voy como adaptándome y teniendo

esa visión de qué quiero resolverle al mercado mucho más amplia que si me dedico a hacer un producto o un servicio específicamente.

ANEXO 4: Focus Group.

https://drive.google.com/file/d/1yq_hdICPL5h84bb3iXBV8g6v6W7LhQSh/view?usp=sharing

Preguntas Focus Group:

1. ¿Qué fuentes de financiamiento elegirían para financiar su emprendimiento? ¿Y por qué?
2. ¿Qué tipo de financiamiento consideran más accesible o justo para emprendedores?
3. ¿Qué dificultades encontraron al buscar financiamiento?
4. ¿Consideran los programas gubernamentales de apoyo a emprendimientos resultan útiles?
5. En base a estos programas ¿elegirían alguno de ellos? ¿Por qué?

Pregunta 1:

Diego Ferrero: Okay. Arranco, arranco así por lo menos avanzamos. Eh, al principio del proyecto creo que el financiamiento es propio, básicamente, son los lo lo que vos tenés este ahorrado, separado como para poder invertir en un proyecto nuevo y en la medida que va avanzando el proyecto, te vas financiando si podés con el giro del negocio, con tus proveedores en la medida que puedas. La realidad es que en el caso mío es muy variado porque al ser un emprendimiento más chico, los proveedores lo que piden es que sea de contado algunas operaciones. Otros proveedores tenemos la suerte de que usen este tarjetas de crédito, entonces nosotros podemos financiar con tarjeta de crédito y después pagarlo al final con con este con lo que da el giro del negocio. Este, eso en el en el caso nuestro que

somos más más chicos. Si el negocio crece, obviamente, que está financiado de otra manera diferente. Yo creo que el único financiamiento externo que he sacado fue este un un este préstamo este que estaba del Banco Provincia que lo que tenía era para Pymes una tasa de interés que era beneficiosa y con eso pude financiar capital de trabajo, que lo fui pagando con el giro del negocio.

Ornela Matti: Sí, yo creo que el gran desafío, en realidad, es que diría que el 80%, 90% de la gente que arranca un emprendimiento lo hace con financiación propia, es por lo menos lo que siempre he escuchado, porque bueno, uno tiene algunos ahorros, una inversión, en general, arranca como una especie de hobby, o tiene unos ahorros y los quiere invertir para generar un negocio. Y después a medida que uno va creciendo, lo que sucede es que te empieza a faltar también un poco de capital de trabajo, principalmente para poder hacer crecer, justamente, el negocio. Y ahí es donde empieza el desafío. En nuestro caso, nosotros vendemos zapatos, es muy común la utilización de cheques, o sea que la financiación con los proveedores en general se hace de esa forma, donde las fábricas en general te hacen unos plazos, depende del momento del país, ¿no? Pero en general te hacen 30, 60 y 90 días, entonces con eso más o menos te puedes ir financiando. Todo lo que es financiaciones externas o a través de bancos y demás, es muy difícil, hay que presentar siempre muchos papeles, muchos requerimientos. Nosotros en nuestro caso hemos llegado a tener algunos préstamos o tal vez lo que se llama descuento de documentos, pero no mucho más. Es bastante complicado acceder en nuestro país a créditos para pymes que sean buenos y con tasas buenas que te permitan crecer, obviamente.

Ivana Dorado: yo vengo de cepa, bueno, familiares de comercio y bueno, en eso estoy hablando de hace mucho tiempo atrás, mi viejo nunca se manejó con bancos, era todo cash, todo con mano, en ese momento no se manejaba tarjetas, quizás si una parte de la sociedad la tenía, pero siempre fue el comercio, mercadería, plata. A lo sumo existía el proveedor que te

llevaba la mercadería, pasaba los fines de semana a cobrar. Mi viejo nunca nos inculcó a nosotros, de hecho, vino la vorágine, estoy hablando cuando vino el señor Patilludo, que en paz descanse, y trajo los supermercados, ahí nos detonó mal y vino la invasión de Chino, pero siempre ahí resurgiendo. Después, a nivel personal, hubo un quiebre familiar y mi mamá tenía un quiosco. Yo ahora sigo con el emprendimiento de ella y en su momento, estoy hablando hace 2 años atrás, yo estoy acá en la ciudad de Florencio Varela, zona sur de Buenos Aires y donde me anoté en la municipalidad, porque el gobierno te iba a dar un un préstamo e hice cursos, hice todo lo que ellos me pedían, pero vino el tema político y eso quedó en la nada. Lo que sí pude tener fue la libreta sanitaria, porque me habilitaron ellos al hacer un curso de manipulación de alimentos. Y bueno, y aún así, como bien dijiste vos, Ornela, es tener una una platita y decir, bueno, hablo de mí en lo personal, no, estoy acostumbrada a eso, decir, bueno, ¿qué hago con esta plata? Estamos en un país que es hermoso a nivel geográfico, pero muy inestable a nivel político y económico. Y entonces digo, bueno, vamos a empezar con esto. Sí, me costaba un montón, no solo a nivel económico, sino a nivel personal mío. Es como que mis viejos siempre decían, si abrís un un boliche, en esos momentos, un boliche, tenés que tenerlo bien llenito. Y me costó un montón, me costó un montón y hoy por hoy no digo que tiro mantas al techo, pero lo importante es, siempre me dijeron, es decir, no hay. No, no hay que decir no hay. Ah, sí, ¿sabés qué? Puede ser, pin, qué pan. Yo en lo personal, sí, no, no, no, no saqué préstamos ni nada. No, una que no estoy en condiciones porque no tengo un recibo de sueldo, ni nada que me habilite, pero he accedido y a nivel político me han dado de baja, no me han concedido ese beneficio.

Ornela Matti: Sí, sí, igualmente, cuando uno es responsable inscripto, monotributista, también te es bastante difícil acceder a préstamos y demás, o sea, hay que presentar muchas cosas y en general no suelen darte buenas tasas.

Diego Ferrero: A mí la, pero, a mí la experiencia que tuve con el Banco Provincia, yo no operaba con los bancos, no operaba con los bancos, fui al Banco Provincia y me tiraron los préstamos por la cabeza. La realidad que me tiraron un préstamo que lo comparaba contra, te estoy hablando hace 6 meses atrás, y lo comparaba contra otros este préstamos, y claro, era muy barato, la ventaja que tenía el Banco Provincia es que no cobra IVA. Entonces, al no cobrar el IVA, la tasa de interés es mucho más baja. Entonces, yo tenía una tasa de interés, que los bancos me daban el 70, 80%, que era de costo financiero total anual, estaba por arriba del 90%, el Banco Provincia me daba una tasa que era del 45%. Entonces, claro, vos vas ahí y tenés que estar registrado como MiPyme. Si está registrado como MiPyme, que puede ser tanto a nivel provincial o a nivel nacional, lo que te dan, es un legajo, que era muy sencillo, y claro, yo cuando pedí un préstamo, pedí un préstamo, era era poca plata, pero la chica me dijo, pedí más plata. Te incentivaba a pedir más plata. La realidad es que no sé, por qué el Banco Provincia estaba dando esos préstamos, pero si yo salgo de ese circuito y me voy al circuito al circuito de la banca privada, este no puedo sacar un préstamo ni de acá la China, porque los préstamos son imposibles. Entonces, te conviene más autofinanciarse y decir, bueno, saco un ahorro, otro gran error, decir, bueno, vos tenés ahorros aparte y decís, ¿cuánto? Yo tengo una un ahorro que decís, lo podés colocar una tasa de interés, y esa tasa de interés, decís, bueno, ¿cuánto te está dando? Te está dando de pronto, no sé, supongamos, el 30%, el 40%, decís, bueno, yo sé lo que hago es, hago una cosa, se lo entrego yo a mi negocio, y de mi negocio me autofinancio, pero también es una trampa eso, porque te terminás comiendo el capital, es un fantasma que ronda acá en Argentina, que cuando vos ponés plata tuya, que decís, qué bueno, yo me autofinancio y me estoy apalancando con lo de afuera y con con esto, y esa tasa que vos querés recuperar, de pronto cuando se cayó todo, te la comiste, no la recuperaste. Entonces, se la come el negocio, y después tenés que volver a hay que hay que recuperarla. Pero bueno, no estás atado a un préstamo externo, es un autopréstamo, que en todo caso te lo comiste vos.

Gabriela Dorado: Yo, eh yo en mi trabajo, en realidad es un hobby. No vivo, claramente, de mi negocio,, empecé hace muchos años y bueno, y obviamente que cuando empecé tuve que poner mi capital para poder alquilar el local en el que estoy. Mis papás me ayudaron un montón con el tema de la garantía y todo eso que te pide para poder alquilar, bueno, un local, así que yo había trabajado muchos años, soy profe de danza y tengo un estudio de danza. Entonces, había trabajado muchos años en el centro de Varela y en donde, bueno, me hice conocida con muchos alumnos y bueno, y después trabajé también, mis papás me armaron ahí como un estudio de danza en el garaje de casa y bueno, y ahí pude tener muchas alumnas que fueron las que me ayudaron a que yo pueda abrir mi propio estudio de danza fuera de mi casa y salir de ese instituto que no era mío. Pero bueno, aparte de eso tenía otro trabajo, el cual me permitía que yo pueda tener dinero propio para poder, justamente, armarme, ¿no? Armar el local, espejo, o sea, vestirlo, todo y bueno, y a raíz de eso lo fui manteniendo con la cantidad de alumnos que he tenido a lo largo de todos estos, todos estos años. Así que, pero bueno, nunca, gracias a Dios, nunca necesité sacar un préstamo ni nada, pero bueno, reconozco que no vivía de, no vivo de eso, así que siempre tuve otro trabajo, que fue el que me permitió poder económicamente estar más estable y que pueda desempeñar este emprendimiento, hobby que tengo.

Diego Ferrero: Quizás a lo mejor la diferencia que está es que en en algunos emprendimientos no necesita capital de trabajo. Es el caso de un servicio, ¿no? Uno una cosa que vendo el servicio y la otra cosa que vendo mercadería, que es lo que le pasa Olga, ¿no? Sí, Olga. Y y este y nos pasa a Ornela y a mí que tenés que comprar mercadería y hay que plata para comprarla. Entonces, capital de trabajo, en el caso de un servicio, es distinto.

Gabriela Dorado: Mi capital de trabajo es mi cuerpo. Y es eso, así que, bueno, y los conocimientos. Pero después no necesito, ya el estudio ya está armado y bueno, no necesito más que eso, digamos.

Lucía Montalvo: Perdón, que meta bocado, te quiero hacer una pregunta, Gabriela. Tu estudio lo hacés como una fuente más de ingreso o más como un hobby y ya está, porque te gusta y listo.

Gabriela Dorado: En realidad, es una fuente de ingreso, porque obviamente me genera ingresos, pero la realidad es que lo hago también por, más que nada, por un hobby. Al principio, bueno, lo hacía así, cuando arranqué, eh creí que iba a ser el trabajo de toda mi vida y que podía vivir de esto, seguramente sí, pero bueno, yo también decidí estudiar otras carreras y desempeñarme en otras cosas que me gustaban, eh, así que es como que lo terminé haciendo como un hobby, tengo el estudio funcionando, doy clases a la tarde, pero no es que mi principal fuente de ingreso. No, no, porque pago un alquiler, o sea, de eso, de las mismas alumnas, eh yo puedo mantenerlo y obviamente que me genera ingresos. Sí, sí.

Pregunta 2:

Ornela Matti: Yo creo que hay muy pocos bancos, en el caso, bueno, el financiamiento más tradicional siempre es o sacar un préstamo, o ir a un banco, pedir financiación, eh, descubiertos voy a hablar sobre ese tema. En ese caso, creo que los bancos en general están armados para o las propuestas de de negocios que les interesan suelen ser de empresas grandes, no están tan orientadas a pymes, sí encontrás determinados bancos que tienen como, bueno, decía Diego, un Banco Provincia o un Banco Supervielle que tal vez sacan algunos planes específicos para pymes, pero en general la financiación está pensada siempre para empresas grandes. O sea, los negocios están así, y es una picardía porque en general en nuestro país hay una gran cantidad de empresas pymes, entonces no agarrar ese nicho, bueno, a veces pienso yo que está un poco mal.

Diego Ferrero: Yo para mí, cuando lo pienso, mientras que estabas hablando, yo lo pensaba por el lado de cuál es el proyecto que tiene cada uno, porque de pronto cuando uno va a un

banco y te dice, bueno, ¿cuál es el plan de negocio? Y el plan de negocio, no lo tiene todo el mundo en la cabeza. Por eso la diferencia, estos emprendimientos por necesidad, o emprendimientos de oportunidad. Porque la realidad es que en un emprendimiento donde uno dice, bueno, yo lo que voy a hacer es, voy a, voy a dedicarme a esto y voy a, el propósito mío es este, establezco una misión, la visión y todo lo demás, y qué quiero hacer y cómo me voy a financiar. Todo eso está en un plan de negocio que uno lo tiene armado, lo tiene que estar preparando, lo tiene que tener como, cómo va a ser su venta, cómo. La realidad que todo eso pasa en algún momento por la cabeza de gente que ya estuvo metido, que ya estuvo preparado, pero en el normal de los casos no, no se piensa en algo de eso, la gente se se larga y se pone un un, por ejemplo, un quiosco por por necesidad o se pone, lo que fuera, y cuando uno va al banco a buscar algo, el banco te pregunta, te pide, tenés por lo menos los últimos 3 años de de facturación y uno dice, qué facturación, si estoy si estoy facturando en negro, o de pronto, si sos te te piden este otro tipo de datos fiscales que no los tiene estoy hablando del que es emprendedor, porque ya de pronto, si uno ya está, pasa a ser monotributista o responsable inscripto, ya te empiezan, ya te empieza ARCA te empieza a seguir de otra manera. Entonces, es diferente. Pero, por ejemplo, yo lo que vi en los bancos es que empezaron en algunos bancos, como dice Ornela, este a ver cuáles son los, este, los, en el caso Banco Provincia, es banca individual, no me deja entrar en banca en banca empresa por más que sea que sea comercio, o sea, yo tengo un comercio y digo, tengo un comercio, tengo la cuenta de Dani Comercio, lo ofrecés y vos estás en la parte este personal. Entonces, no te dan eso. Lo que te dan como financiación, que es lo que empezaron a jugar, que es lo que yo fui aprovechando, son las tarjetas de crédito. Entonces, de pronto, el Banco Provincia tiene una tarjeta de crédito, que tiene un monto de financiación determinado y el banco que está enfrente, el Comafi tiene este tiene una línea de de digamos de para tratar de ubicar a los microemprendedores, donde no sos un individuo y tampoco sos una gran empresa, pero vos tenés una tarjeta que tenés una financiación muy alta, porque saben que los pequeños

emprendedores se financian con la tarjeta. Porque no se financian con los proveedores, porque es imposible financiarse con un proveedor. Pues cuando vos vas a comprar materia prima, yo voy con el proveedor, y te pago a los 10 días. Dice, no, si querés te bajo la mercadería, si no me pagás este me pagás este en el momento, no te espero. A lo sumo transferirme a la tarde, qué sé yo, cuando ya tenés mucha más confianza, pero no es que tenés una línea de financiación. Entonces, me parece que también pasa por el tema de los papeles. A veces uno dice, bueno, ¿qué es, qué soy yo? O sea, soy un emprendedor, soy un tengo un plan de negocio, no tengo un plan de negocio. Cuando voy al banco me piden que los últimos 3 años, 3 años de qué? De venta. Y vos como emprendedor a lo mejor lo tenés anotado en un cuaderno, no lo tenés metido en un sistema. Ahora con Tienda Nube es otra cosa distinta, pero viste, vos de pronto estás anotando todo en un Excel.

Ivana Dorado: Sí, el sistema mismo te limita.

Gabriela Dorado: Sí, sí, el banco se, sí. Y antes sí, se podía financiar eh, no sé, hablo muchos años por ahí, que un proveedor pueda que te deje la mercadería y lo que se llamaba contraboleta, ¿no? Que después venía y te bajaba el pedido siguiente y por ahí ahílo podías abonar, pero hoy ya se perdió todo eso.

Gabriela Dorado: Yo en mi caso, eh, nunca pedí un préstamo, eh, pero bueno, porque siempre lo hice, eh, no no soy muy arriesgada a a pedir préstamos y eso, invierto lo que pude ahorrar, y si no lo tengo, nada, me quedo como estoy, pero me me asusta un poco eso de de pedir préstamos, porque después, bueno, la tasa de interés que se vuelve muy alta y que no lo puedas pagar, eso me me da un poco de miedo. Entonces, siempre que he invertido, he invertido mis ahorros, y bueno, gracias a Dios, nunca tuve la necesidad, ¿no? de pedir un préstamo, pero bueno, tampoco me he arriesgado demasiado.

Ivana Dorado: Claro, yo tal cual, bueno, venimos de la misma cuna, somos hermanas.

Entonces es como que eso nos inculcaron, no a nivel mandato, sino a nivel enseñanza práctica. En ese tiempo no existían todas estas cosas, o quizás, sí, como dijo Gabriela, era de entregarte la mercadería y pasaban el fin de semana a cobrártelo. Yo en lo personal, sí, no soy partidaria de, así tenga todo habilitado y tenga todo como para que me provean plata y no, yo prefiero tener lo mío seguro, no me gustan los intereses, es como que no, no le encuentro el sentido a eso. Ojo, capaz tengo dos dedos de frente, uno y medio, no sé, pero prefiero mover la plata que yo tengo a nivel quiosco, digo, bueno, en vez de comprar cinco cajas de alfajores, no, compro una y las otras cuatro restantes lo que vale, lo invierto en otras cosas. Esa es mi temática.

Pregunta 3:

Ornela Matti: En mi caso, no, no. No. Lo único que puedo llegar a decir es en general, cuando uno se puede retrasar con los impuestos y demás, existen, buenos planes de pagos por momentos y malos planes de pagos por otros momentos, que te ayudan a ponerte al día. Obviamente, la carga impositiva en Argentina es muy alta y, bueno, eso por lo menos ayuda a que vos te puedas financiar en el caso de que tengas grandes pagos para realizar o lo que sea y a veces acompaña un poco la venta como para poder cubrirlos pero después el resto en mi caso, no. No he encontrado una financiación.

Ivana Dorado: Yo no puedo opinar, como no accedí, lo desconozco también.

Diego Ferrero: No, yo en el rubro de alimentos, lo que hace la provincia de Buenos Aires tiene un programa de apoyo a lo que son estos pequeños emprendedores y hacen reuniones, no sé cómo se llaman, pero están asociados con estas cámaras industriales, entonces lo que hacen es reuniones en algunas cámaras o reuniones en algunos lugares, donde juntan a supermercados con productores. Entonces, de pronto juntan a distintos supermercados que

están en en su lista y se juntan, supongamos, en Berazategui, en el en el centro de Berazategui, donde tiene ahí el, bueno, no me acuerdo cómo se llama el salón que está ahí en el Sí, bueno, ahí hacen este reuniones, son son rondas de negocios, donde vos vas y te sentás con un supermercado, te anotás, te sentás con un supermercado y vos contás cuál es tu producto. Y ves si se puede, si al supermercado le interesa, seguís avanzando. Eh, para algunos productores les servirá, para mí no sirve, porque los supermercados.

Gabriela Dorado: es lo que llaman mercado activo acá en Varela me parece. Es por día, depende del día es el mercado que le corresponde. Y son los grandes supermercados que hay en Varela. Entonces supongamos que vas el lunes y compras tenes la fruta a un precio mucho mas barato.

Diego Ferrero: Esto lo que hace es la provincia de Buenos Aires, lo que hace es tiene una lista de supermercados, la Genovesa y te vienen de, o sea, supermercados de toda la provincia de Buenos Aires. Lo que hace es te manda por WhatsApp si vos querés participar y lo que se hace es una ronda de negocios. Y en la ronda de negocios vos decidís con qué supermercado querés reunirse. Entonces, yo, por ejemplo, quiero reunirme con la Anónima, entonces yo tengo me junto con la gente del comprador de la Anónima. Después me voy con el comprador, por ejemplo, de la Genovesa. Después me voy con el comprador del supermercado que está en Bahía Blanca. Entonces yo, supongamos, yo qué hago? Hago escobas. Entonces, bueno, hago escobas y al y al supermercadista le interesa, genera una reunión conmigo, fuera de ese ámbito. Entonces, lo que hace es poner en contacto al supermercadismo con los productores. La realidad es que es para determinados tipos de productos, ese es el tema, porque, por ejemplo, productos que son, con el caso mío, no sirven porque son productos más de consumo masivo donde el te matan con los precios, entonces quedás afuera.

Gabriela Dorado: Yo sé que acá en Florencio Varela lo que hace mucho el municipio es eh no tengo bien cómo es que lo llaman, no sé bien, pero bueno, dependiendo el fin de semana que sea, los emprendedores arman como una feria. Entonces, el sábado están en el centro de Varela, el domingo están y así son los emprendedores que se anotaron en el municipio, eh y bueno, bajo una línea política también, ¿no? Porque de eso también depende, lamentablemente, eh y bueno, y sí les dan un puesto y ahí pueden ir y tienen asegurado, digamos, el puesto de venta los fines de semana en diferentes barrios de acá de Claro, de distintos rubros.

Ivana Dorado: Lo que comentas, lo que comenta Diego, que no lo veo mal, no sé a cuál es tu, a qué se dedica tu comercio, de que te abre un abanico de posibilidades. Después cómo negocias precio, artículo, la verdad que qué porcentaje te queda a vos, desconozco, pero no lo veo.

Diego Ferrero: No, está bueno para aquellas, no para emprendedores, sino para empresas Pymes, van muchas Pymes que por ejemplo, tienen una una estructura donde pueden hacer su producto masivo, entonces pueden llevar el producto paletizado a alguna parte. Entonces, les resulta mucho más práctico. Para los emprendedores están habilitadas las ferias, todo lo que son ferias, esas que comentaba Gabriela, la feria, esas sí son son comunes, tenés ferias en Florencio Varela, había en Quilmes, hay en en Capital, en Caba, hay muchas que tienen ciertos requisitos para entrar, pero son para emprendedores, entonces son emprendedores locales, que bueno, hay de todo tipo, no, gente que hace velas, hasta gente que hace mermeladas.

Ivana Dorado: Es como más artesanal, ¿no? Yo emprendedor lo llevo a lo artesanal, lo que uno produce con sus manos en realidad.

Diego Ferrero: Sí, lo que hace en el yo conozco el caso de alimentos. El caso de alimentos lo que hacen es, vos para poder, para poder vender un producto en en un local, en un en un este,

en un stand, vos tenés que tener esto que es la libreta sanitaria y un montón de papeles y tenés que tener también algo para vender la provincia de Buenos Aires, que el municipio te habilite.

Ivana Dorado: Si si, te piden todo un seguimiento. Yo en su momento iba por lo que es el rubro panadería. En la panadería todos fuimos cocineros, panaderos, empecé a hacer un montón de cursos y a averiguar en la municipalidad. Por eso tuve que hacer un curso presencial, todo muy prolijo y legal pero si te pedían todo un curriculum. Como que tenías que preparar a nivel teórico como quieras presentar tu proyecto mediante fundamentos. En mi caso en ese momento yo iba a comercializar budines. Si había que subir fotos en el lugar donde se hacía la mercadería, la proyección futura.

Diego Ferrero: Yo lo que decía con respecto a lo que están haciendo las chicas, a que estos que son los mercados de los emprendedores por necesidad entran en estas ferias, porque no pueden este hacer alimentos si es muy difícil tener el registro nacional de establecimientos. Te piden demasiadas cosas, este y sinceramente si no tenés estas las condiciones, tampoco puedes ir a venderle el tema no pasa también por si tenés el registro, sino también si tenés toda la logística para entrar en esos lugares. Sí, por más que venga, yo recuerdo haberme sentado con estos los dueños de la Genovesa y cuando hablábamos de de cantidades y digo yo, te doy otra cantidad, y más no puedes hacer, porque más no puedes hacer. Y a lo mejor te piden, te dicen, bueno, mira, estas las condiciones son, si se rompe un frasco te lo devuelvo. Entonces, hay lugares que vos tampoco puedes entrar. Entonces vos decís, ¿cómo entro? Si si si vos te dice, el 5% del precio que vos me hacés es el más barato, pero el 3% aparte de lo que estás haciendo, es el 3% por rotura de frasco y si, bueno, y si qué tiene que ver? No, la rotura de frasco es para mí sería un costo si no está en el supermercado.

Ivana Dorado: Claro. Sí, sí. Como que siempre termina perdiendo el emprendedor. Sí. Sí. De hecho alguien ya lo pensó.

Diego Ferrero: en Estados Unidos hay una ley que fue despues de la gran crisis del 29 que lo que hicieron fue darle prioridad a los mercados como los que habia aca en quilmes pero que estados unidos le da una identidad importante, son mercados que tienen tecnologia. o sea va a el productor que de pronto hace mil pero tiene supongamos en florencio varela su lugar para hacer la miel todo bien y va a un mercado pero la mentalidad del americano es ir a comprar a esos mercados. Acá no está no está desarrollado, entonces si hacer una feria es política y no te sirve.

Ivana Dorado: Si, no es otra mentalidad, es otra cultura. Con todos sus pros y contra.

Pregunta 4: En esta pregunta se compartió un cuadro con tres programas gubernamentales diferentes con el fin de que los participantes debatan sobre estos.

Ivana Dorado: Básicamente fue lo que a mi me daba la municipalidad. Excluyendo lo que es act primarias, cada persona le llevaba su proyecto mediante una carpeta tenía que hacer todo como una programación y ellos te proveían según el rubro. Había personas que se habían anotado para hacer costura, entonces le proveían siempre con un monto destinado, como uno lo quería financiar. Quizás yo quería hacer budines y tenía mi máquina ya entonces no compraba maquinaria, compraba mercadería. Siempre con boleta y presentando todo en la municipalidad. Pero es tal cual así lo que me dijeron en la municipalidad en ese momento. Ellos te estimulaban y hacías cursos.

Diego Ferrero: Son todas herramientas que sirven para poder darle formalidad a la informalidad, es básicamente eso. Ver de que manera sacamos a al gente en trabajo en negro,

supongamos un plomero que está trabajando en negro como lo hago para trabajar en blanco, que tenga un nombre. La verdad es que es para eso.

Ornela Matti: Si totalmente, creo que los objetivos son otros, no es financiar a las pymes en sí, sino que tratar de formalizar ciertos rubros o ciertos servicios que se brindan a través de estos planes. No termina de ser como una propuesta de financiación fuerte.

Diego Ferrero: En realidad es como si yo fuera a pesar y lo que yo quiero pescar son personas que están en el sistema informal para poder financiarme yo.

Ornela Matti: Sí porque al fin y al cabo terminas pagando los impuestos.

Diego Ferrero: Termina siendo una forma de decirle al plomero si yo te doy un préstamo y vos te adaptas, vos tenes un préstamo pero el plomero sale del mercado en negro y queda en el mercado en blanco y aporta y financia al estado.

Ivana Dorado: Caro después vuelve todo a ellos.

Federica Ferrero: Es decir, que entonces no es una medida que ustedes tomarían hoy en día, no creen que esto les sirve como fuente de financiación. O sea, concluyen en que esto no les sirve a ustedes.

Todos los participantes: a mi no.

Ivana Dorado: Yo, yo optaría, yo quise optar, pero bueno, a nivel político fue todo para atrás, pero lo que yo palpé en ese momento y sí estaba bueno. Obviamente, te estaban incluyendo en lo que es blanquear el trabajo y se entiende, ¿no? Que si estás haciendo una actividad comercial, tenés que rendir al municipio, al gobierno, pero se te abre un abanico de posibilidades, siempre y cuando, en el, yo en este caso, en el rubro que uno quería hacer comestible, pero no no lo veía mal. A mí me servía.

ANEXO 5: Doce Condiciones Marco Empresariales definidas por el GEM

Condiciones Marco Empresariales	
Finanzas empresariales	Disponibilidad de recursos financieros (capital y deuda) para pequeñas y medianas empresas (PyME) (incluidas subvenciones y subsidios)
Políticas gubernamentales (Apoyo y relevancia)	Grado en que las políticas públicas apoyan el emprendimiento: el emprendimiento como un tema económico relevante
Políticas gubernamentales (Impuestos y burocracia)	Grado en que las políticas públicas apoyan el emprendimiento: los impuestos o las regulaciones son neutrales en cuanto al tamaño o incentivan la creación de nuevas PyME.
Programas gubernamentales de emprendimiento	Presencia y calidad de programas que asisten directamente a las PyME en todos los niveles de gobierno (nacional, regional, municipal)
Educación Empresarial en la Etapa Escolar	Grado en que la formación en creación o gestión de PyMES se incorpora al sistema de educación y formación en los niveles primario y secundario
Educación empresarial en la etapa posterior a la escuela	Grado en que la capacitación en creación o gestión de PyMES se incorpora dentro del sistema de educación y capacitación en la educación superior, como la formación profesional, la universidad, las escuelas de negocios, etc.
Transferencia de I+D	Grado en que la investigación y el desarrollo nacionales generarán nuevas oportunidades comerciales y estarán disponibles para las PyMES.
Infraestructura comercial y legal	Presencia de derechos de propiedad, servicios e instituciones comerciales, contables y otros servicios legales y de evaluación que apoyan o promueven a las PYMES.

Dinámica del mercado interno	Nivel de cambio en los mercados de un año a otro
Cargas del mercado interno o regulación de entrada	Grado en que las nuevas empresas tienen libertad para entrar en los mercados existentes
Infraestructura física	Facilidad de acceso a recursos físicos (comunicaciones, servicios públicos, transporte, tierra o espacio) a un precio que no discrimine a las PyMES.
Normas culturales y sociales	Grado en que las normas sociales y culturales alientan o permiten acciones que conducen a nuevos métodos o actividades comerciales que pueden aumentar potencialmente la riqueza y los ingresos personales.

Nota: esta tabla muestra las 12 Condiciones Marco Empresariales propuestas por el GEM, estas condiciones mejoran o dificultan la creación de nuevas empresas en un determinado país. <https://www.gemconsortium.org/wiki/1154>