

# TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Diagnóstico de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y relevamiento de los desafíos que se le presentan a los Emprendedores Digitales en Argentina

**Autor/es:**

Pimiento, Silvia Alejandra – LU: 1027461

Montone, Santiago Nicolás – LU: 1041266

**Carrera:**

Licenciatura en Administración de Empresas

**Tutor:**

Dra. De Arteche, Mónica

**Año: 2018**

Fundación Universidad Argentina de la Empresa  
Facultad de Ciencias Económicas

FUNDACIÓN  
**UADE**

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad explorar la situación actual de los Emprendedores Digitales en Argentina así como también determinar cuáles son las ventajas y desventajas a la hora de emprender en este ámbito.

Se decidió investigar este tema debido a la gran oferta y demanda que se está presentando en el sector de servicios o soluciones intangibles a raíz de un notorio avance de las TIC's a nivel mundial, un incremento del uso de la internet, una fuerte adopción por parte de la gente a las redes sociales y por sobre todo a la tendencia de la digitalización de procesos y para conocer cómo los emprendedores usan estas nuevas herramientas para potenciar su negocio.

La investigación se centró en un paradigma cualitativo, de tipo exploratorio por el motivo de no existir bibliografía actual sobre el tema. Para ello, se realizaron entrevistas a un Experto en emprendimientos digitales, a Emprendedores Digitales que lograron poner en marcha sus emprendimientos y vivir de ellos. Además una encuesta destinada a emprendedores en general para evaluar el panorama actual de los mismos en Argentina.

La conclusión a destacar es que las Tecnologías de la Información y la Comunicación en Argentina son conocidas, accesibles y permiten desarrollar emprendimientos digitales sostenibles en el tiempo y que se conviertan en la fuente principal de ingresos del Emprendedor, esta situación ayuda con la reducción de la Brecha Digital al igual que algunas de la políticas para emprendedores desarrolladas en el 2017 y 2018.

Por otro lado, las herramientas tecnológicas que se encuentran al alcance de los emprendedores argentinos son realmente suficientes para poder satisfacer tanto las demandas del país como las del exterior al permitirnos desarrollar productos o servicios competitivos a nivel mundial.

*Palabras claves: Tecnologías de la Información y la Comunicación - Emprendedores Digitales - Brecha Digital*

## Abstract

The present research work aims to explore the current situation of the digital entrepreneurs in Argentina, as well as to also determine what are the advantages and disadvantages when it comes to undertake in this field.

We decided to investigate this topic due to the large supply and demand that is being presented in the sector of services or intangible solutions as a result of a notorious forward of the TIC's worldwide, an increase in the use of the internet, a strong adoption by the people to the social networks and above all to the trend of digitalization of processes and to learn how entrepreneurs are using these new tools to enhance your business.

The research focused on a qualitative paradigm, exploratory for the reason there is no current literature on the subject. To do this, interviews were conducted with an expert in digital ventures, digital entrepreneurs who managed to start their ventures and live of them. In addition a survey aimed at entrepreneurs in general to evaluate the current landscape in Argentina.

The conclusion to emphasize is that the technologies of information and communication in Argentina are known, accessible and allow to develop sustainable digital projects at the time and that they become the main source of income of the entrepreneur, This situation helps with the reduction of the Digital divide as well as some of the policies for entrepreneurs in 2017 and 2018.

On the other hand, the technological tools that are available to entrepreneurs Argentines are really enough to satisfy both the demands of the country and abroad to allow us to develop products or services that are competitive around the world.

## **Contenido**

1. Justificación .....	8
1.1 Pregunta de Investigación .....	11
1.2 Objetivos .....	12
1.3 Alcance .....	13
1.4 Agradecimientos.....	14
2. Marco Teórico.....	15
2.1 Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's).....	15
2.1.1 Acercamiento teórico a las TIC's.....	15
2.1.2 La Internet, El W.W.W y las Redes Sociales: La comunicación instantánea .....	17
2.1.3 La evolución de las TIC's .....	20
2.1.4 La Brecha Digital.....	21
2.2 Impacto de las TIC's.....	24
2.2.1 Impacto de las TIC's en la Economía.....	25
2.2.2 Las TIC's en Argentina.....	28
2.2.3 Evolución del Mercado de TIC's en Argentina .....	30
2.2.4. Los Trabajadores del Conocimiento.....	32
2.3 Emprendedores Digitales a Nivel Mundial .....	36
2.3.1 Herramientas Digitales más utilizadas por los Emprendedores Digitales	41
2.3.2 Desafíos de Emprendedores Digitales en Argentina .....	46
3. Metodología de Investigación .....	53
3.1 Paradigma.....	53
3.2 Tipo de Investigación .....	54
3.3 Triangulación.....	54
4. Trabajo de Campo.....	58

4.1	Análisis de Entrevistas .....	58
4.1.1	Entrevista a Experto: Alejo Ferrandi Aztiria .....	58
4.1.2	Entrevista a Emprendedor Digital: Julián Paiardi - Leren Consulting .....	60
4.1.3	Entrevista a Emprendedor Digital: Roberto Pato - Melon Tech.....	62
4.1.4	Cuadro de Relación de Entrevistas .....	65
4.2	Análisis Osgood .....	66
4.2.1.	Osgood Acceso a TIC's y Emprendimientos Digitales .....	66
4.2.2	Osgood Oferta de Capital Humano y Nivel de Capacitación de Empleados .....	67
4.3	Análisis de Encuestas .....	70
5.	Conclusiones .....	81
6.	Implicancia.....	84
7.	Anexos.....	85
7.1	Anexo A: Entrevista Completa a Experto: Alejo Ferrandi Aztiria .....	85
7.2	Anexo B: Entrevista Completa a Emprendedor Digital: Julian Paiardi .....	90
7.3	Anexo C: Entrevista Completa a Emprendedor Digital: Roberto Pato.....	94
7.4	Anexo D: Gráficos de Encuestas .....	97
8.	Bibliografía.....	103

## **Contenido**

Ilustración 1: Penetración por hogares Nacional de internet fijo .....	18
Ilustración 2: Uso de los Smartphones en Argentina los Smartphones en Argentina .....	20
Ilustración 3 : Porcentaje de hogares con acceso y porcentaje de personas que u tilizan TIC's, por país. ....	21
Ilustración 4: Diez principales países que emplean TIC's .....	25
Ilustración 5: Sociedad de la Información y Crecimiento Económico .....	27
Ilustración 6: Etapas de la difusión de TIC's en Argentina .....	28
Ilustración 7: Década Digital en Argentina.....	29
Ilustración 8: Evolución del Mercado TIC 2006-2016 (en MM USD) .....	30
Ilustración 9: Productividad de trabajo en el sector de TIC's y en la economía en general (2013) .....	33
Ilustración 10: Club global de las empresas Unicornio (2017).....	38
Ilustración 11: Entidades tradicionales con alianzas con Fintech .....	39
Ilustración 12: Actividades que los consumidores ya canalizan a través de Fintechs. .....	40
Ilustración 13: Posición de Argentina en el Ranking Doing Business.....	47
Ilustración 14: Principales objetivos de I+D+i, 2016 .....	49
Ilustración 15: Proporción de empresas de acuerdo a instrumentos de financiamiento a los que accedieron y a los que hubieran preferido acceder, 2016.....	51
Ilustración 16: Estructura promedio de costos (2016) .....	51
Ilustración 17: Políticas públicas en Argentina .....	52
Ilustración 18: Herramientas para la triangulación.....	55
Ilustración 19: Cuadro de Metodología .....	57
Ilustración 20: Cuadro de Relación de Entrevistas .....	65
Ilustración 21: Parámetros y Entrevistados .....	66
Ilustración 22: Osgood 1: Acceso a TIC's y Emprendimientos Digitales .....	67
Ilustración 23: Parámetros y entrevistados.....	68
Ilustración 24: Osgood 2: Oferta de Capital Humano y Nivel de Capacitación de Empleados.....	68
Ilustración 25: Introducción de la encuesta.....	70
Ilustración 26: Pregunta 1 - Encuesta a Emprendedores. ....	71

Ilustración 27: Pregunta 2 - Encuesta a Emprendedores. ....	72
Ilustración 28: Pregunta 3 - Encuesta a Emprendedores. ....	73
Ilustración 29: Pregunta 4 - Encuesta a Emprendedores. ....	74
Ilustración 30: Pregunta 5 - Encuesta a Emprendedores. ....	74
Ilustración 31: Pregunta 6 - Encuesta a Emprendedores. ....	76
Ilustración 32: Pregunta 7 - Encuesta a Emprendedores. ....	76
Ilustración 33: Pregunta 8 - Encuesta a Emprendedores. ....	77
Ilustración 34: Pregunta 9 - Encuesta a Emprendedores. ....	78
Ilustración 35: Pregunta 10 - Encuesta a Emprendedores. ....	79
Ilustración 36: Pregunta 11 - Encuesta a Emprendedores. ....	79
Ilustración 37: Pregunta 12 - Encuesta a Emprendedores. ....	80
Ilustración 38: Entrevista Julián Paiardi .....	93
Ilustración 39: Pregunta 1 - Encuesta.....	97
Ilustración 40: Pregunta 2 – Encuesta.....	97
Ilustración 41: Pregunta 3 – Encuesta.....	98
Ilustración 42: Pregunta 4 – Encuesta.....	98
Ilustración 43: Pregunta 5 – Encuesta.....	99
Ilustración 44: Pregunta 6 - Encuesta.....	99
Ilustración 45: Pregunta 7 - Encuesta.....	100
Ilustración 46: Pregunta 8 – Encuesta.....	100
Ilustración 47: Pregunta 9 – Encuesta.....	101
Ilustración 48: Pregunta 10 - Encuesta.....	101
Ilustración 49: Pregunta 11 – Encuesta.....	102
Ilustración 50: Pregunta 12 – Encuesta.....	102

## **1. Justificación**

Desde su surgimiento en 1960 hasta hoy la internet ha permitido la conexión de miles de personas agilizando las formas de comunicación, transformando los estilos de vida, los hábitos de consumo y los métodos de comercialización, entre otros. Según el estudio “El estado de la conectividad” de Facebook (2015), para el 2015 existían 3.2 mil millones de usuarios de internet alrededor del mundo y para el 2018 se estima que este número supere los 4 mil millones, es decir cerca de la mitad de la población mundial se encontrará conectada.

Tomando en cuenta que el uso de internet en el mundo está siendo cada vez mayor y que este uso se corresponde con una mayor participación en el crecimiento Económico, es inevitable afirmar que la internet y las nuevas tecnologías están creando oportunidades de desarrollo de nuevos modelos de negocios, consumidores en la web y la forma en que estos se relacionan.

El aumento de la productividad apalancado por los avances tecnológicos permite generar un nuevo tipo mercado y con ello, un nuevo tipo de emprendedor: El Emprendedor Digital.

La RAE define al emprendedor - (adj) como una persona que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras; según Andy Freire (2005), un emprendedor es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización para ponerse en frente de ella. Es decir, el emprendedor es aquella persona que idea, diseña, implementa y mantiene en marcha un negocio.

Definimos al Emprendedor Digital como un aquella persona que utiliza todas, o simplemente algunas, de las herramientas y aplicaciones disponibles en la web para idear, diseñar, implementar y mantener en marcha un negocio con el fin de obtener utilidades. Los emprendedores digitales basan su empresa en el comercio de herramientas y soluciones de Tecnologías de la Información (TI), dicho de otro modo, este tipo de emprendedores se desarrollan usando como principal medio la internet



para realizar su publicidad, levantar sus pedidos, concretar sus ventas, dar soporte y comunicarse con el cliente.

Estos emprendedores son los responsables de la creación de las empresas del Siglo XXI desarrolladas con herramientas intangibles y en la nube.

El aumento en la penetración de la internet en el mundo, la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación, y la apertura de los mercados en las últimas décadas impulsaron un crecimiento en la Economía mundial, según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo realizada en 2017, las TIC's a nivel global representan el 6,5% del PBI mundial, siendo este de USD 75.848 billones en 2016 (Cifra del Banco Mundial).

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe para el 2012 en la Argentina, los activos TIC's explican el 18% del crecimiento del valor agregado, gran parte de este crecimiento está impulsado por los emprendimientos digitales; sin embargo estos enfrentan diferentes problemas y desafíos entre ellos podemos mencionar la **insuficiencia en fuentes de financiamiento**; si bien la Ley de Emprendedores promulgada en Septiembre de 2017 reguló el uso del Crowdfunding (financiamiento colectivo) y destinó \$1.000 millones para financiar proyectos a tasa 0, el acceso a estos sigue siendo limitado y por medio de selección de proyectos siendo prioritarios los proyectos más innovadores. Dadas estas circunstancias, los emprendedores deben recurrir a financiamiento a tasas altas por medio de préstamos personales o mediante préstamos familiares.

Adicionalmente, los emprendedores deben afrontar una **presión impositiva** elevada respondiendo a impuestos trasladables (Como el IVA) y a otros que debe asumir como Ingresos Brutos, Autónomos, Monotributo entre otros. Teniendo en cuenta la visibilidad que generan los medios de pago electrónicos usualmente empleados por los emprendedores digitales, la evasión se torna casi imposible.

Otro de los desafíos que se confrontan es la **deficiencia en los servicios de conexión** a internet y costos elevados de los mismos; según la Cámara Argentina de Internet (CABASE) el 51,5% de los argentinos acceden a internet por ADLS (internet de banda ancha), mientras que solamente el 2,22% tiene la posibilidad de hacerlo

mediante fibra óptica. El resultado de esto es que más de la mitad de los accesos fijos a internet posea baja velocidad de conexión y los servicios brindados por los proveedores de internet sean deficitarios y a su vez costosos.

Finalmente, para que las tecnologías de la información y la comunicación sean aplicables a los emprendimientos digitales y a su vez, estos generen crecimiento, se necesitan **políticas y herramientas públicas** que alienten a estos emprendedores; según el estudio de “Global Entrepreneurship Monitor” (2017) el 5,97% de la población económicamente activa es un emprendedor naciente o propietario-gerente de una nueva empresa, número que tuvo una retracción comparado con el año 2016 que era del 14,51%. La caída en este índice evidencia la necesidad de regulación estatal y apalancamiento para las nacientes empresas, sobre todo las empresas que están a la vanguardia de las nuevas tecnologías y que se basan en soluciones intangibles.

Estos desafíos, entre otros, evidencian las necesidades que tienen los emprendedores digitales para poder explotar todo su potencial, aportar a la economía y consolidarse como las empresas del siglo XXI.

## **1.1 Pregunta de Investigación**

¿Cuál es la incidencia de las tecnologías de la información y la comunicación en los Emprendedores Digitales en Argentina?

¿Cuáles son los desafíos que se le presentan a los Emprendedores Digitales en Argentina?

## 1.2 Objetivos

El **Objetivo General** de este trabajo es conocer cómo los Emprendedores Digitales contrarrestan los desafíos que se presentan a la hora de llevar a cabo un emprendimiento, teniendo en cuenta la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación.

Dentro de los **Objetivos Específicos** que se plantean están:

- Explorar la situación actual de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y de los Emprendedores Digitales en Argentina
- Determinar Ventajas y desventajas del emprendedor digital a la hora de desarrollar una empresa sostenible en Argentina.
- Reflexionar sobre la situación actual de los Emprendedores Digitales y los desafíos que se les presentan.

### **1.3 Alcance**

En este trabajo se investigó el contexto actual de los Emprendedores Digitales en Argentina.

Para comenzar con la investigación, analizamos el status actual de las TIC's tanto en el mundo como en Argentina y cómo estas influyen en la economía, además de contextualizar la brecha digital.

Por otro lado, logramos llegar a una definición de Emprendedores Digital y trabajar a raíz de ella y analizar cuáles son las ventajas y desventajas que experimentan a la hora de comenzar y mantener su negocio en Argentina.

## **1.4 Agradecimientos**

A Loli, mi hija por su infinita comprensión durante el proceso de la tesis.

Gracias a nuestras familias por su constante apoyo a lo largo de toda la carrera, a nuestros amigos en Colombia y Argentina que nos alentaron todos los días.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1 Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's)**

El siglo XXI está siendo marcado por importantes avances que se crean, modifican y evolucionan en períodos de tiempo muy cortos y que determinan el curso de los negocios y la forma en que estos nacen, crecen y sobreviven.

Sin duda, uno de los principales avances es la creación de la sociedad de la información y las comunicaciones y más que la modificar del futuro de los negocios, estas tecnologías están presentes en la actualidad. Hoy en día es casi imposible imaginar una organización que no se apoye en los sistemas para el giro de sus actividades diarias, para la planificación, control, abastecimiento, atención al cliente, solución de problemas, entre otras. En el día a día de los negocios del siglo XXI es indispensable el uso de las computadoras, de la internet, y de las comunicaciones para los procesos que surgen dentro de la organización o hacia el exterior.

#### **2.1.1 Acercamiento teórico a las TIC's**

La *Tecnología* es como un conjunto de conocimientos y técnicas que usadas de manera lógica y sistematizada permiten la modificación de las condiciones, entornos, y la creación de conocimiento. Según Idalberto Chiavenato (2006)

*Información* "es un conjunto de datos con un significado, o sea, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo. En verdad, la información es un mensaje con significado en un determinado contexto disponible para uso inmediato y que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre con respecto a nuestras decisiones". (p.110)

Por lo tanto, La Tecnología de la Información son herramientas específicas, sistemas, programas informáticos, etc., utilizados para transferir información entre los interesados (PMBOK, 2012)

Respecto a la *Comunicación*, podemos decir que este es un proceso por el cual se envía, recibe e interpreta un mensaje con un fin específico, usando un código y medio que son reconocidos por el emisor y el receptor, según Robbins y Coulter (2005) Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados.

Con todo lo anterior es posible generar una definición de las ***Tecnologías de la Información y Comunicación***, siendo estas las herramientas y técnicas que se usan para el tratamiento de los datos (obtención, modificación y uso) para que puedan convertirse en información útil para resolver problemas o encontrar mejores soluciones a los desafíos propuestos. Esta información debe ser transmisible, compartida y debe permitir la generación de conocimiento. Siguiendo a Cabrero (1998)

“En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexionadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas”.

(p. 198)

El principal medio conductor de estas tecnologías (con una tendencia ascendente respecto acceso y uso) es la *Computadora*, siendo este un dispositivo que facilita la conversión de datos en información y que por medio de los desarrollos de las tecnologías de comunicación permite la distribución y generación de conocimiento.

Ahora bien, las computadoras y sus componentes son solamente la parte que permite el procesamiento de información; para que exista una verdadera retroalimentación y creación de conocimiento la información debe poder ser enviada y distribuida con la



finalidad de resolver problemáticas; para esto, las tecnologías se apoyan en el desarrollo de las redes y las telecomunicaciones que ha mantenido un paso acelerado en los últimos años.

El desarrollo de las *Telecomunicaciones* permite conectar diferentes dispositivos con la finalidad de establecer comunicación de manera fluida y compartir recursos e información sin barreras de distancia ni tiempo. Según Alicia Reyes Echegaray (2016)

“Con el acelerado desarrollo de las telecomunicaciones, se ha hecho posible interconectar diferentes dispositivos entre sí con la finalidad de que la humanidad pueda comunicarse y compartir recursos e información de manera instantánea rompiendo barreras de distancia y tiempo a través de las redes”

(P.16)

La instantaneidad, inmaterialidad, interconexión y el amplio espectro de penetración permiten que las telecomunicaciones sean interactivas, enriquecedoras y, como se dijo anteriormente, sean la vía principal para la creación de conocimiento y solución de problemas, todo en periodos de tiempo muy cortos.

### **2.1.2 La Internet, El W.W.W y las Redes Sociales: La comunicación instantánea**

Antes de poder entender las formas en que los Emprendedores Digitales usan y sacan provecho de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, es imprescindible definir algunos elementos que son usados diariamente por estos y que permiten la creación y desarrollo de sus start ups. El principal medio para la comunicación instantánea del siglo XXI sin duda es la Internet, la *Internet* es una red de computadoras que se encuentra conectada al rededor del mundo y que permite a los usuarios realizar múltiples actividades y usar diferentes servicios, entre ellos el correo electrónico, páginas web, chat online.

A través de la *Word Wide Web* se puede acceder a un conjunto inmenso de páginas Web hospedadas en servidores de todo el mundo; estos servidores se comunican

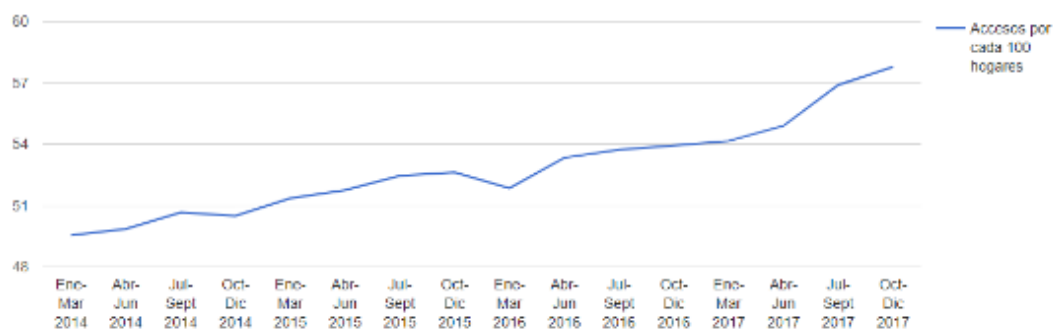
entre sí mediante Internet. *Las páginas Web* son páginas digitales e interactivas que alojan información. Según Tim Beners Lee (1989)

La WWW es una forma de ver toda la información disponible en Internet como un continuo, sin rupturas. Utilizando saltos hipertextuales y búsquedas, el usuario navega a través de un mundo de información parcialmente creado a mano, parcialmente generado por computadoras de las bases de datos existentes y de los sistemas de información (s.p.)

Internet entró en escena la escena mundial y está modificando la forma en que las personas interactúan, compran, operan con sus bancos y en general gastan su tiempo. Según datos del Ente Nacional de Comunicaciones en Argentina (Enacom), en el último trimestre del 2017 en Argentina de cada 100 hogares 57,78 accedieron a internet fijo, siendo este el pico más alto de los últimos 3 años y con tendencia a aumentar en el 2018.

### Ilustración 1: Penetración por hogares Nacional de internet fijo

Serie trimestral de la penetración del Internet fijo en la métrica por cada 100 hogares



Fuente: Enacom - Datos disponibles en: <http://datosabiertos.enacom.gob.ar/home>

Teniendo en cuenta los datos anteriormente presentados, podemos intuir que en la actualidad es imprescindible aparecer en internet, todos los negocios grandes o chicos están (casi excluyentemente) obligados a tener una web y posicionarse en la web para ser reconocidos por los usuarios.

Adicionalmente a las páginas web, en los últimos años la tendencia está cambiando y se están sumando las *Redes Sociales* a las preferencias de los usuarios a la hora de comportarse, decidir y comprar. Las redes sociales son conjuntos de personas que interactúan entre sí en una web para obtener un fin en común, este fin puede ser ocio, profesional, intereses personales, aficiones, conocimiento, comercial, etc.

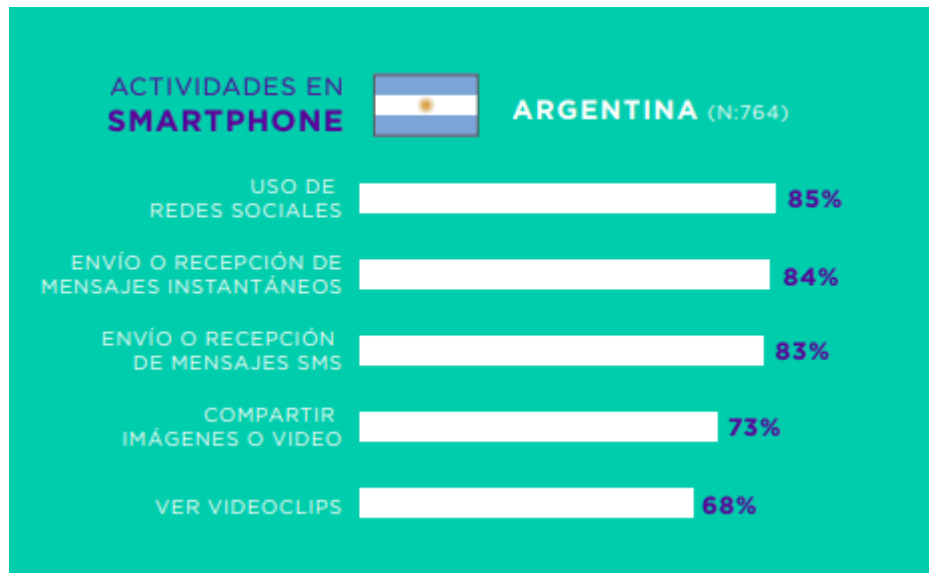
Las redes sociales son lugares en Internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos, afirma Celaya (2008)

El elemento más novedoso de los últimos 10 años en materia de creación de mercados digitales ha sido la evolución de las redes sociales en el mundo, no sólo como conectoras de personas a nivel personal o profesional si no como creadoras de oportunidades de mercadeo y publicidad.

El aumento en el acceso a Internet de los argentinos y el uso intensivo de las Redes Sociales se traduce en mayores oportunidades para que la Economía del país sea más productiva, amplíe el espectro de oportunidades de emprendimiento y se impulse un crecimiento sostenido.

Según el IMS MOBILE IN LATAM STUDY (2016), de la consultora IMS Corporate, los argentinos usan sus SmartPhones en un 85% para el acceso a las redes sociales.

## Ilustración 2: Uso de los Smartphones en Argentina los Smartphones en Argentina



Fuente: Ims Corporate Datos disponibles en: <https://www.imscorporate.com/news/Estudios-comScore/IMS-Mobile-Study-Septiembre2016.pdf>

### 2.1.3 La evolución de las TIC's

El desarrollo creciente de las TIC's a nivel mundial y la llegada de la Era Digital tiene su comienzo en la década del 70 cuando comienza la revolución electrónica.

Los avances en la materia daban a conocer las Tecnologías de la información (TI) que combinaban principalmente la electrónica y el software. Esta combinación comenzó a sorprender al mundo y a realizar cambios en las economías.

Luego, en los años 80' se logró la convergencia de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones lo que permitió dar paso a las TIC's posibilitando la interconexión entre redes. Desde entonces, los factores críticos de éxito de las empresas dependen cada vez más de su capacidad de adaptación continua a las nuevas TICS y a la comprensión de las mismas para poder explotarlas y mejorar sus ingresos.

Sin dudas las TICS son el nuevo sector estratégico en la "Nueva Economía". Según Anson, de la Real Academia Española en una nota para El Cultural (27/01/2017):

Algunos historiadores fijan el comienzo de la Era Digital en 1991, año en que se disolvió la Unión Soviética, concluyó la guerra fría y se impuso sin resistencias de relieve el Imperio estadounidense con sus Césares electos y todopoderosos, el último de ellos esgrimiendo la bandera de su cabello cardado y gualda. Varios intelectuales especialmente sagaces señalan, sin embargo, el 9 de enero del año 2007 como fecha liminar de la Edad Digital, día en que Steve Jobs presentó el primer teléfono móvil inteligente. (s.p.)

Coincidiendo con lo anterior, podemos decir que la presentación en el mercado del primer iPhone fue el puntapié inicial para el comienzo de la Edad Digital porque se trataba de un dispositivo que logró combinar numerosas tecnologías existentes pero con la posibilidad de poder conectarse a internet por medio de WI-FI. Este hecho abrió un mundo de posibilidades para aquellas personas que deseaban tener una constante comunicación con el exterior y una conexión total con los distintos mercados.

#### **2.1.4 La Brecha Digital**

Al ser Argentina un país en desarrollo no podemos evitar hablar de la *Brecha Digital*, este concepto fue evolucionando a lo largo del tiempo acompañando la llegada de la Era Digital.

La denominada Brecha Digital queda en manifiesto en nuestro país mediante el hecho que muchos argentinos todavía no cuentan con acceso a las TIC's ya sea por problemas económicos-sociales, falta de estructura y contabilización del sistema educativo o por problemas de infraestructura. Esto hecho queda demostrado según los datos del INDEC de la Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (2015).

**Ilustración 3 : Porcentaje de hogares con acceso y porcentaje de personas que utilizan TIC's, por país.**

Último dato disponible		Argentina	Ecuador	México	Brasil	Uruguay	España	Italia	Portugal
		2015	2013	2014	2013	2013	2014	2014	2014
Porcentaje de hogares urbanos con acceso	Computadora	67,0	--	34,4	49,0	70,2	74,8	63,2	--
	Internet	61,8	37,0	35,1	43,0	64,7	74,4	64,0	64,9
	Teléfono Móvil	89,6	86,4	--	90,0	--	96,4	93,6	--
	Teléfono Fijo	62,4	39,6	--	35,0	71,1	78,2	--	--
Porcentaje de personas que utilizan	Computadora	68,0	50,1	46,3	51,0	65,5	73,3	54,7	65,8
	Internet	66,1	47,6	44,4	51,0	66,8	76,2	57,3	64,6

Fuente: INDEC- Datos disponibles en: [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/entic\\_10\\_15.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/entic_10_15.pdf)

Como queda en evidencia, existe una brecha de acceso en los hogares argentinos y, si bien el país se encuentra bien posicionado a nivel mundial, aún no se puede garantizar el acceso del 100% de los hogares a las Tecnologías de la Información y Comunicación, lo que dificulta la creación de una Economía Sostenible basada en las nuevas tecnologías.

El Grupo de Trabajo de Tecnologías de la Información y la Comunicación de las Naciones Unidas (UN ICT TF), define la brecha digital de la siguiente manera:

En los últimos años, como consecuencia de que las tecnologías de la información y de la comunicación se han convertido en la columna vertebral de la economía de la información mundial y de que han dado lugar a la sociedad de la información, se ha puesto mayor atención a la diferencia de acceso a las TIC entre los países desarrollados y los países en desarrollo. Esta diferencia se conoce como la “brecha digital”. Una manera significativa de medir esta diferencia de acceso a las TIC es estudiar las divergencias entre los países desarrollados y los países en desarrollo en lo concerniente a la introducción de diversos servicios de TIC (teléfono, teléfono celular, internet) en la última década. (s.p.)

Lo que se debe agregar a la hora de medir esta diferencia además de las computadoras portátiles es sin duda la introducción de los Smartphones y los tres enfoques que se incorporan al concepto de la Brecha Digital tomando como base el

artículo de Camacho, K. (2005). La brecha digital basado en el texto del libro Palabras en Juego: Enfoques Multiculturales sobre las Sociedades de la Información. Este libro, fue publicado el 5 de noviembre de 2005 por C & F Éditions.

Enfoque hacia la infraestructura: es decir, se debe tener en cuenta la posibilidad/dificultad de la población para acceder a recursos necesarios para mantenerse conectados con el mundo siendo los países subdesarrollados proveedores de sí mismo para mejorar este indicador.

Enfoque hacia el uso de los recursos: Las TIC's ya no solo brindan información y comunicación, sino que también se comenzó a incorporar el fin que se les da las mismas al existir la posibilidad de nuevas oportunidades de negocio, laborales, de educación, salud y entretenimiento.

Enfoque hacia la capacitación: se comenzó a incluir en el estudio la alfabetización digital. En estos nuevos tiempos no basta únicamente con gozar de estas tecnologías, sino también el saber utilizarlas correctamente.

## 2.2 Impacto de las TIC's

La sociedad moderna tiene innumerables características que la diferencian de sus antecesoras, una de ellas (con contundente importancia) es la rapidez con la que se gestan y se producen los cambios. Es así, que todos los componentes de la economía se adaptaron rápidamente a las nuevas tecnologías, entre ellos la calificación de los empleados y la estructura del mercado laboral. Si bien estos cambios necesitan una adaptación rápida, no dejan de convertirse en un shock para la sociedad y no sólo tienen impacto en los elementos de la economía, afectan las formas de organización, las regulaciones del estado, los mecanismos de comunicación, la educación, la salud, los comportamientos de los individuos y el estilo de vida, entre otros.

El impacto de las Tecnologías de la información y la comunicación se puede ver más claramente en la actualidad en los países desarrollados, quienes desde su aparición han potenciado a las TIC's como factores estratégicos para un desarrollo sostenible. Según el Informe mundial sobre tecnología de la información (2015) del Foro Económico Mundial que puntúa las naciones en base a cuatro factores sobre su disposición para explotar nuevas tecnologías digitales, siendo estos: 1) El entorno empresarial y legislativo, 2) Infraestructura, asequibilidad y capacidades, 3) Uso por parte de empresas, particulares y administración pública y 4) Impacto social y económico; los países líderes en el empleo de la Tecnología de la Información son Singapur, Finlandia y Suecia. En el puesto 7 y 10 respectivamente encontramos a las Principales Potencias Mundiales según su PIB: Estados Unidos y Japón.



**Ilustración 4: Diez principales países que emplean TIC's**

Singapur	1
Finlandia	2
Suecia	3
Países Bajos	4
Noruega	5
Suiza	6
Estados Unidos	7
Reino Unido	8
Luxemburgo	9
Japón	10

Fuente: Foro Económico Mundial, 2015.

Disponible en: <https://www.weforum.org/es/agenda/2015/04/que-paises-son-lideres-en-tecnologia-digital/>

**2.2.1 Impacto de las TIC's en la Economía**

La combinación de los elementos que conforman las TIC's, permiten que en el siglo XXI se pueda hablar de una **Sociedad del Conocimiento y la Información**; esta sociedad *híper* conectada permite la creación permanente de nuevos agentes que aprovechan los recursos para la creación de nuevos estilos de vida y formas de trabajar que finalmente aportan a la Economía.

El desarrollo de las TIC's no sólo permitió la implantación y el desarrollo de las Sociedades del Conocimiento y la Información, a su vez se abrió paso a la Economía del Siglo XXI; esta nueva Economía deja de basar sus factores productivos tradicionales únicamente en el Capital, el Interés y el Trabajo (producción) y agrega una ponderación importante al factor **Tecnología**, siendo este un factor que permite generar un desarrollo económico más rápido, eficiente y sostenido que los factores tradicionales. La nueva economía se basa en la generación de ideas y conocimiento, que pueden ser transferidas fácilmente y a la mayor velocidad posible.

Según CICOMRA (Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina) en el impacto de las TIC's en la economía y Sociedad (2015), El desarrollo de la Economía del Siglo XXI basada en las TIC's surgió desde el momento en que las tecnologías tuvieron un alcance masivo; la intensa llegada de las nuevas

tecnologías y la rápida adopción y uso aplicado por la sociedad hizo que los gobiernos y entes económicos empezaran a medir el impacto de estas en la Producción.

Según Norberto Capellán, Presidente de CICOMRA en el impacto de las TIC's en la economía y Sociedad (2015)

Los beneficios a los que acceden los países comprometidos con la Sociedad de la Información y el Conocimiento son en primer lugar los económicos, al optimizar la competitividad por la incorporación intensiva del conocimiento a todos los procesos productivos, a las organizaciones y a las instituciones.  
(p.17.)

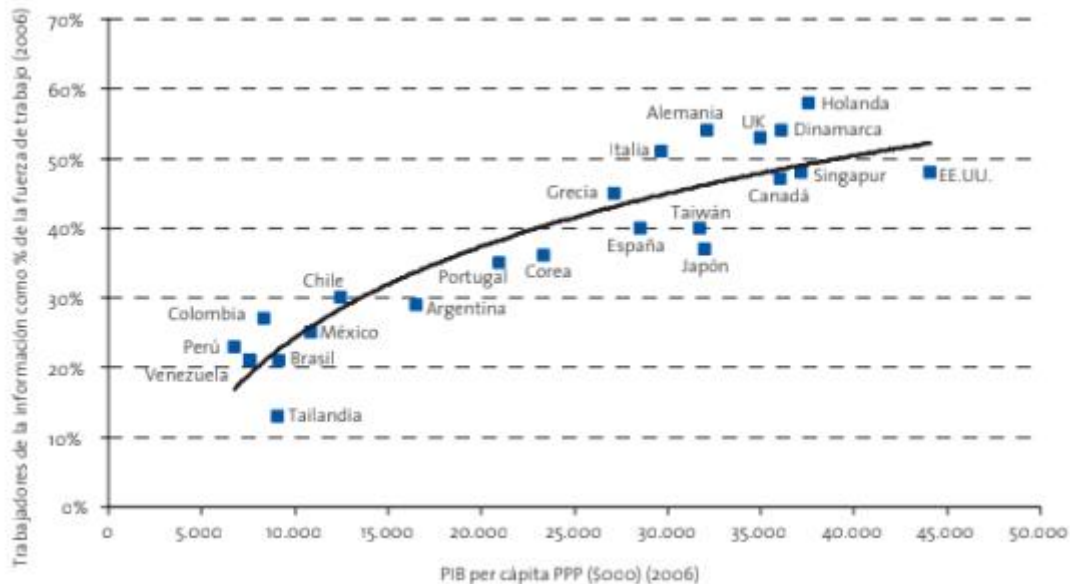
Es decir, los beneficios que se derivan del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación no se limitan al crecimiento en los accesos, los desarrollos de hardware y puntos de acceso sino también a la posibilidad de crear y compartir información, de intercambiarla y crear Conocimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que a medida que las tecnologías se difunden en mayor medida se puede prever un aumento en las utilidades que se derivan de las actividades realizadas on line; según datos de la OCDE en Perspectivas de la OCDE sobre la economía digital (2015) para el año 2.000 el aporte de las Tecnologías de la Información y la Comunicación al PIB supone entre el 2,5 y el 4,5% del PIB total a precios corrientes. Tomando en cuenta el avance de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en los últimos años, se puede presumir que a medida que el acceso mundial a estas tecnologías crece también lo hacen las oportunidades para que las Economías que aprovechan estos avances sean más productivas, creen nuevas oportunidades de emprendimientos y se impulse un crecimiento inclusivo y sostenible.

Según Katz en "El papel de las TIC en el Desarrollo. Propuesta de América Latina a los retos económicos actuales" (2008) existe una relación positiva entre los recursos destinados al desarrollo de las TIC's y el crecimiento económico; citando a Jonscher

(1982), el desarrollo económico lleva a la introducción de procesos productivos más complejos, lo que determina que el sistema económico busque soluciones a las tareas de coordinación, aprovisionamiento y distribución, mediante la especialización de mano de obra y la asignación de estas tareas a trabajadores con ocupaciones diferenciadas.

### Ilustración 5: Sociedad de la Información y Crecimiento Económico



Fuente: The Economist. (2016) Disponible en: Katz R. (2009). El papel de las TIC en el desarrollo. Propuesta de América Latina en los retos económicos actuales. España. Editorial Fundación Telefónica.

Mediante el gráfico se puede evidenciar el impacto que ejercen las TIC's en la productividad e inherentemente en el crecimiento económico de los países. Siendo las potencias mundiales líderes en trabajadores especializados en la información.

### 2.2.2 Las TIC's en Argentina

En los últimos años la brecha digital en Argentina disminuyó, principalmente por políticas de inclusión realizadas por últimos gobiernos y la necesidad de integrar el país a los desarrollos que son tendencia en el mundo.

Se pueden encontrar tres etapas de difusión en Argentina de las TIC's según Alejandro Prince (2015) en El impacto de las TIC en la economía y la sociedad

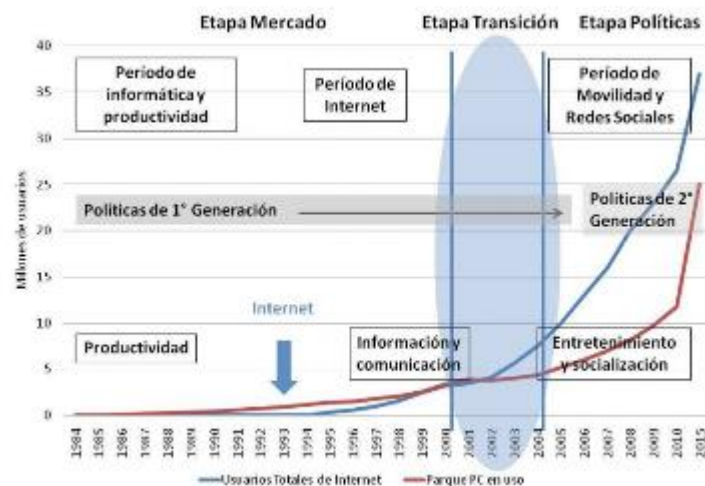
En la primera etapa que abarca desde 1983 hasta el 2000/1 podemos destacar las aspiraciones de la clase media argentina, que comenzaba a consumir materiales culturales y tecnológicos a fin de elevar el nivel de su conocimiento.

Esta etapa tiene fin al comienzo de la crisis en Argentina. (P.31-42)

La etapa de la crisis social y económica, se debilitó el consumo por una fuerte caída del ingreso promedio y del poder adquisitivo de los argentinos acompañados de una gran tasa de desempleo. Estos factores provocaron que la brecha digital ganará terreno. En esta etapa fue fundamental el rol social de los cibercafés (Finquelievich y Prince 2007), ya que cerca del 44% de la población accedía a internet mediante estos negocios.

Una última etapa iniciando en el 2004/5, posteriormente a la crisis, se vio marcada por el gran fenómeno de las redes sociales permitiendo un mayor grado de adopción de las nuevas TIC's por parte del mundo y de los argentinos: se visualizaron avances en infraestructura que lograba impulsar con mayor eficiencia el sector de TIC's, y un subsidio a las compañías de telefonía móvil entre otras políticas. Esto permitió acelerar la reducción de la brecha digital que sigue siendo amplia.

#### **Ilustración 6: Etapas de la difusión de TIC's en Argentina**



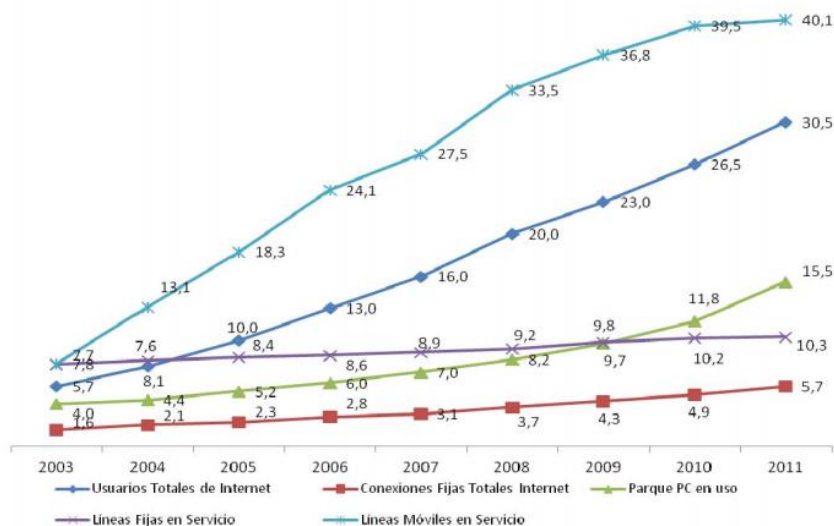
Fuente: El impacto de las TICs en la economía y la sociedad (2015)

En los últimos años se pueden distinguir acciones para la reducción de la brecha digital impulsadas por distintos gobiernos, en el año 2010/11 se evidenció un avance respecto de la inclusión de infraestructura en la educación pública, hecho que quedó en evidencia con la entrega de Notebooks a todos los alumnos de primaria y secundaria para que comenzaran a familiarizarse con las nuevas tecnologías.

En el 2017/18 se están tratando políticas que se enfoquen en el uso de los recursos específicamente para la creación y desarrollo de negocios sostenibles en el tiempo.

Finalmente podemos ver la evolución de la Penetración de la última década digital en Argentina por Alejandro Prince en Etapas de la inclusión Digital en Argentina: de TIC's a TIIS (2012) según esta información, la evolución de la década digital en Argentina ha sido exponencial, las conexiones están siendo lideradas por las líneas móviles y seguidas por los usuarios de internet fijo que en total suman un 70.6% de conexiones. Otro indicador que vale la pena mencionar es que el parque de PC's en uso en nuestro país creció de 2010 a 2011 un 3.7% llevando este indicador al 15.5%

### Ilustración 7: Década Digital en Argentina



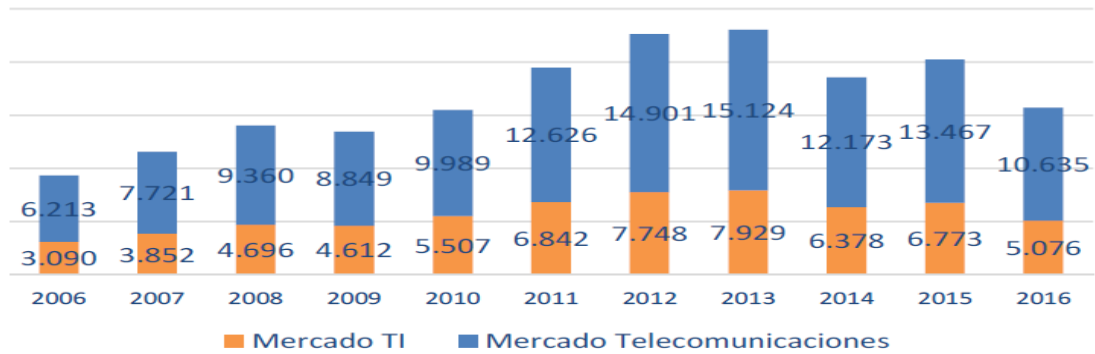
Fuente: Etapas de la inclusión Digital en Argentina: de TIC's a TIIS (2012) - Disponible en <http://comunicacioneselectronicas.com/AFCEA2012/Prince.pdf>

Estos indicadores dejan entrever la capacidad y fortaleza que tienen las TIC's en Argentina, con un futuro en plena expansión el país debe prepararse para incluir a las nuevas tecnologías como determinantes para el desarrollo de la Economía y Sociedad.

### 2.2.3 Evolución del Mercado de TIC's en Argentina

Según la Cessi (Cámara de la Industria Argentina del Software) en Reporte anual sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (Mayo 2017) basados en datos de la CICOMRA El mercado de las TIC's en Argentina tuvo una evolución entre 2006 y 2016 aumentando sus ventas en dólares un 69%, lo que significó un 5,4% anual en promedio a pesar de las retracciones de 2009 (-4,2%) y del 2014 (-19,5%.) y 2016 (22,4%).

Ilustración 8: Evolución del Mercado TIC 2006-2016 (en MM USD)



Fuente: CICOMRA – Prince & Cooke

Fuente: CICOMRA - Prince & Cooke (2016)

La Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI) en la caracterización del mercado disponible en la web identificó las principales características en Argentina, algunas se pueden considerar ya consolidadas y otras aún en pleno desarrollo pero que deberían consolidarse en los próximos años para asegurar la competitividad de Argentina con el mundo en materia digital. Tomamos como referencia las dos principales características que consideramos más relevantes:

La principal característica consolidada es la **Innovación y capacidad creativa**, esto queda en evidencia por el crecimiento de la exportación de servicios al extranjero. Según esta cámara la exportación se multiplicó representando más del 25% del total del sector, registrándose por encima de muchos sectores tradicionales argentinos y con valor agregado. La capacidad de exportación tiene que ver con el espíritu práctico de los argentinos que se aplican en las soluciones y desarrollos basados en las TIC's.

La segunda característica de la industria que intenta consolidarse en los últimos años es el **trabajo mancomunado entre el gobierno, el sector académico y el sector empresario** que todavía se encuentra en búsqueda de mayor profesionalismo al igual que el desarrollo de políticas públicas y un marco legal que incentive al sector.

#### 2.2.4. Los Trabajadores del Conocimiento

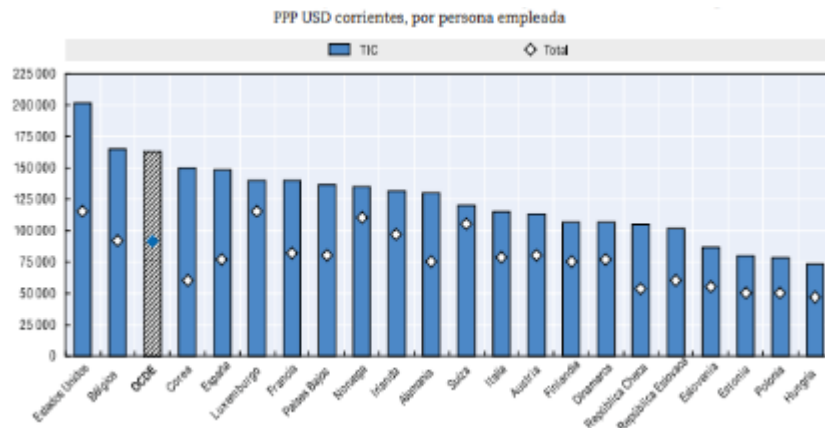
Como se expuso anteriormente, en la actualidad el modelo económico depende en mayor medida de la Tecnología; este hecho involucra a individuos que deben hacer frente a los procesos que su implementación conlleva, estos se definen como “Trabajadores del Conocimiento”. Según la Unesco en “Cómo crear nuevos entornos de aprendizaje abierto por medio de las TIC” (2006).

En un entorno cada vez más automatizado, donde la tecnología es cada vez más “inteligente”, el trabajo mental se aleja progresivamente del mero procesamiento de información y se centra cada vez más en la creación de información y de conocimiento nuevos, para luego comunicarnos, intercambiarlos y compartirlos con otros colegas. (p.17)

Los trabajadores del conocimiento ven su oficio perfeccionado y mejorado por las innovaciones de las TIC's, Según la OCDE en Perspectivas de la OCDE sobre la Economía Digital (2015) En 2013 la productividad del trabajo (es decir, el valor añadido por trabajador) en el sector de TIC de la OCDE fue de 162.000 USD PPP (es decir, un 79% mayor que en los demás sectores económicos). La productividad del trabajo creció especialmente en los servicios de telecomunicaciones (160% más que en la economía en general) y en la fabricación de ordenadores (138%), en tanto que fue menor, pero aún considerable, en edición de software (103%) y servicios de TI (21%).



### Ilustración 9: Productividad de trabajo en el sector de TIC's y en la economía en general (2013)



Fuente: OCDE - Disponible en [http://www.oecd.org/sti/economy/DigitalEconomyOutlook2015\\_SP\\_WEB.pdf](http://www.oecd.org/sti/economy/DigitalEconomyOutlook2015_SP_WEB.pdf)

Según la UNESCO en Las tecnologías de la información y la comunicación en la enseñanza (2006) El trabajo del conocimiento no constituye simplemente un nuevo sector, sino un eje transversal, un factor común, presente en todas las actividades económicas contemporáneas. Se ha hablado de la nueva economía de la mente del siglo XXI, una economía que supone un constante aprendizaje dentro de sistemas muy complejos que combinan agentes humanos con máquinas inteligentes basadas en las TIC.

Desde que Peter Drucker introdujera el concepto “trabajador del conocimiento” (knowledge worker) en 1959, el término paulatinamente ha ido ganando un espacio en el campo de la administración, la economía y los negocios. Siguiendo a José Gregorio Pérez en “Administrando trabajadores del conocimiento” (2010), estos trabajadores han emergido con fuerza para referirse a aquellos que principalmente realizan una tarea intelectual y cuyo conocimiento es considerado crítico para las organizaciones en que se desempeñan; son considerados piezas claves en un mundo cada vez más complejo, en donde el cambio tecnológico es la constante.

Según Hugo Kantis en El ecosistema emprendedor de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2016)

Una mirada exploratoria entre los actores y factores clave dentro de los ecosistemas emprendedores se encuentra la existencia de una masa crítica de capital humano y fuerza de trabajo calificada. Es decir, el pool de talentos locales con conocimientos y aptitudes como para crear o trabajar en nuevas empresas. (p.150.)

El recambio tecnológico, el avance de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, la penetración en el acceso a las redes, los desarrollos tecnológicos, entre otros requieren cada vez más a empleados que cubran las necesidades que se crean por dichos avances: Para conocer acerca de las características que tienen los Trabajadores que se desempeñan en las Tecnologías de la Información y la Comunicación, la ONG ComunidadIT con el aval de Cablevisión y Fibertel realizó una investigación publicada por CABASE en Internet Index: Estado de Internet en Argentina y la Región Segundo Semestre 2017, para comprender cuales son los perfiles más requeridos y cuál es la demanda insatisfecha de los trabajadores del Conocimiento en Argentina. Según el informe, con una demanda aproximada anual total durante 2015 de 12.000 puestos, y una oferta de 7.900, el déficit en recursos humanos se ubicó en torno a las 4.100 personas. Es decir, que el déficit fue de casi 5.000 personas para ocupar puestos en esa industria.

Según el reporte, los trabajadores de esta industria están siendo impulsados por empresas del sector, universidades e inclusive el gobierno para que puedan insertarse de forma rápida al mercado laboral; Para las necesidades de las nuevas Tecnologías no sólo se busca abundancia si no calificación y costo que permita hacer el sector más competitivo a nivel internacional.

Según Cámara Argentina de Internet - CABASE en Internet Index: Estado de Internet en Argentina y la Región Segundo Semestre 2017,

La demanda de recursos humanos en software, servicios informáticos, y de hardware e ingeniería en telecomunicaciones está creciendo de manera

constante desde hace varios años. Como la oferta laboral no acompaña este escenario, las empresas del sector están continuamente expresando su disconformidad por la falta de profesionales capacitados que puedan resolver las necesidades existentes. (p.11.)

## **2.3 Emprendedores Digitales a Nivel Mundial**

Primero para poder entender lo que es un Emprendedor Digital, sin duda, debemos comprender de qué se trata el concepto de Emprendedor. Para comenzar con una definición general, Global Entrepreneurship Monitor (GEM) considera emprendedor a toda aquella persona que se encuentra trabajando por fuera de una relación de dependencia, es decir trabaja por cuenta propia, mientras que la RAE define al emprendedor como - (adj) *una persona que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras.*

Este concepto fue evolucionando a lo largo del tiempo y explicado por varios autores. Para comenzar según algunos autores locales como Andy Freire (2005), un emprendedor es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización para ponerse en frente de ella; según Santiago Bilinkys (2008) un emprendedor “es aquella persona que ve lo mismo que todos los demás ven pero, a diferencia del resto, decide hacer algo al respecto”.

Entonces, podemos afirmar que un Emprendedor es aquella persona que ve una oportunidad de negocios y, a diferencias de otras personas, decide hacer algo al respecto comenzando con una nueva empresa que aproveche de una forma innovadora la oportunidad y esto le permita obtener utilidades.

Los Emprendedores Digitales se pueden definir como aquellos emprendimientos en los que algunas o todas sus partes se hacen en plataformas digitales en contraposición a los formatos tradicionales [Hull, C. E., Baroody, A. J. and Payne, B. R. (2007) esto nos permite afirmar que el Emprendedor Digital es aquella persona que utiliza todas, o simplemente algunas, de las herramientas y aplicaciones disponibles en la web para idear, diseñar, implementar y mantener en marcha un negocio con el fin de obtener utilidades.

Los emprendedores digitales basan su empresa en el comercio de herramientas y soluciones de Tecnologías de la Información (TI), dicho de otro modo, este tipo de emprendedores se desarrollan usando como principal medio la internet para realizar

su publicidad, levantar sus pedidos, concretar sus ventas, dar soporte y comunicarse con el cliente.

Estos emprendedores son los responsables de la creación de las empresas del Siglo XXI desarrolladas con herramientas intangibles y en la nube.

Luego de dejar en claro el concepto de Emprendedores Digitales, conoceremos cuales son las principales industria a nivel mundial en las que se destacan las empresas unicornio, entendiendo como tal aquellas start ups que tiene una valuación de al menos mil millones de dólares.

Los sectores en los cuales inician sus emprendimientos digitales son heterogéneos, la empresa de origen estadounidense CB Insights, capaz de desarrollar una plataforma que capta y analiza información de empresas de Venture capital, start ups e inversores ángeles, publicó en la investigación “\$1B+ Market Map: The World’s 197 Unicorn Companies In One Infographic” en mayo del 2017 “Los **sectores que concentran a las unicornio más valiosas** del mundo son tres: *e-commerce/Market Place* (17%), *software de internet y servicios* (14%) y *fintech* (11%).”

Ilustración 10: Club global de las empresas Unicornio (2017)



Fuente: CBIN Insights (2017) <https://www.cbinsights.com/research/unicorn-startup-market-map/>

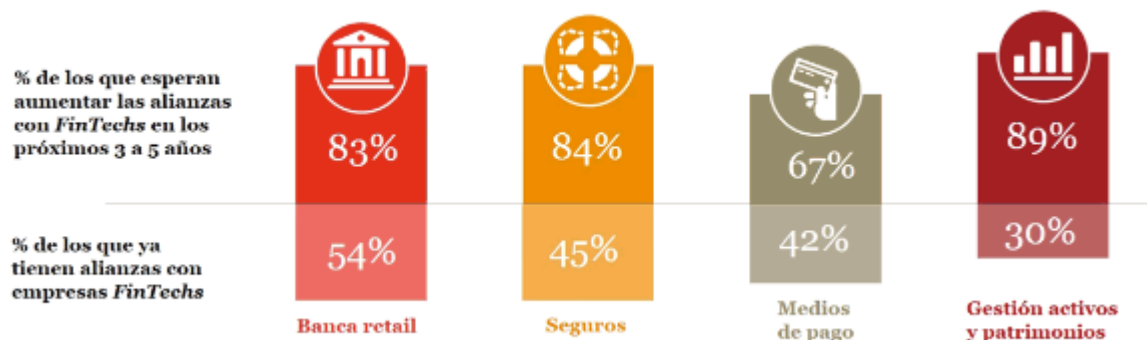
Dentro del sector e-commerce/Market Place la compañía más valiosa es Airbnb valuada en 29.900 millones de dólares, mientras que en el sector de software y servicios de Internet las empresas más valiosas son Infor y Dropbox, valuadas en 10.000 millones y 9.4 millones de dólares respectivamente. Por último la privada más valiosa de Fintech es la asiática Lu.com con un valor de 18.500 millones de dólares.

El sector con mayor potencial crecimiento para los próximos años en el cual participan es el de las Fintech, se trata del sector de las finanzas sumado con la aplicación de las nuevas tecnologías para mejorar la actividad financiera.

Según una investigación del banco BBVA denominada Así son las 'startups' unicornio del momento (2017) “Fintech es uno de los sectores que concentra a las empresas unicornio más valiosas”.

Este potencial puede ser explicado por el informe FinTech 2017, elaborado por PwC a partir de 1.308 entrevistas que nos dice que “el 45% de las entidades financieras tradicionales –el 32% el año pasado- reconoce tener ya algún tipo de acuerdo con compañías FinTech y un 82% asegura que van a aumentar el número de alianzas en los próximos tres a cinco años.” (s.p.)

### Ilustración 11: Entidades tradicionales con alianzas con Fintech



Fuente: PwC. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/financiero/fintech.html>

Esto quiere decir que el sector Fintech se encuentra en su momento de expansión al concluir que principalmente los bancos y compañías de seguros de todo mundo están concretando alianzas con empresas fintech reconocidas y en los próximos 3 a 5 años podemos apreciar un aumento muy considerable en este tipo de alianzas al tener un porcentaje alto en empresas que gestionan activos y patrimonios, como así también en los bancos y compañías de seguros.

El objetivo de estas alianzas es poder seguir el ritmo a la innovación en sistemas financieros para satisfacer principalmente las necesidades de sus clientes con mayor eficacia y eficiencia, así como también buscar mejoras en ciberseguridad, data analytics e introducir la inteligencia artificial.

## Ilustración 12: Actividades que los consumidores ya canalizan a través de Fintechs.



Fuente: PwC Fintech Survey (2017) Disponible en <https://www.pwc.es/es/financiero/fintech.html>

En la figura pueden observarse 7 necesidades que son satisfechas por medio de las fintech. Se tratan de necesidades del sector financiero que se satisfacen mediante la internet, entre ellas se destaca que el 84% de los pagos online se realizan por medio de Fintechs, al igual que el 68% de transferencias de fondos y el 60% de las formas de financiación personal.

En la figura puede observarse que el 84% de las nuevas necesidades de los clientes que son cubiertas por las fintech se tratan de facilidades a la hora de realizar sus pagos de forma online, el 68% para la transferencia de fondos y el 60%

Siguiendo con el mapa desarrollado por la empresa CB Insights, habiendo ya nombrado los sectores con mayor valoración y potencial crecimiento, podemos ver los demás en las cuales operan las start ups más valiosas del momento siendo estos social, ciberseguridad, *on-demand*, *big data*, salud, medios, *hardware*, *software* móvil y servicios, propiedades y otros (*edtech*, aeroespacial, realidad aumentada y realidad virtual).

Dejando de lado las start ups más valiosas del mundo y siendo tan amplias las nuevas oportunidades de negocios que aparecen día a día gracias a las TIC's existen Emprendedores Digitales menos experimentados en tecnología que pueden comenzar un negocio en línea sin contar con mucho capital.



En una nota publicada en la revista formato digital Entrepreneur en el 2017 se describen algunos modelos de negocios simples pero cada vez más utilizados que siendo bien gestionados pueden generar grandes utilidades a quienes lo administren.

Uno de los modelos simples de negocios que se nombra es el de los Servicios Profesionales, que podemos asociarlos con trabajar en modalidad Freelance pero haciendo hincapié en que ahora los servicios profesionales pueden ser ofrecidos por sectores que no se encuentren relacionados con la tecnología justamente gracias a ella, como pueden ser profesores, psicólogos, contadores.

Otros de los modelos que se nombra es de los Infoproductos o productos de información (Libros, eBooks, cursos, audios, DVDs o reportes), se trata básicamente de que cualquier profesional que sepa aplicar la gestión del conocimiento sobre un tema específico y quiera compartirlo puede monetizar su esfuerzo convirtiéndolo en algún formato de los nombrados.

La conclusión de esto es que gracias a las nuevas tecnologías existe una gran facilidad para comenzar un nuevo negocio. Esto no significa que sea fácil emprender digitalmente ya que la tasa de fracaso de nuevos emprendimientos siempre es muy elevada principalmente debido a falta de objetivos, elección errónea del público objetivo, no contar con una estrategia definida, no realizar una recolección y análisis de feedback de tus clientes, no medir resultados, entre otros.

### **2.3.1 Herramientas Digitales más utilizadas por los Emprendedores Digitales**

Recopilando datos e información actual de numerosas revistas, blogs y portales especializados en emprendedores tales como Entrepreneur, Workana, Negocios y Emprendimientos, Fast Company, entre otros podemos afirmar que existe un gran abanico de herramientas de mucha utilidad que ya se consideran imprescindibles para mantener un negocio con vida a lo largo del tiempo.

A continuación los tipos de herramientas más utilizadas del momento, sus funciones y las principales empresas que lograron desarrollarlas y permitir que no solo las

empresas de grandes capitales puedan aprovecharlas sino que también ponerlas al alcance de todo emprendedor.

Dentro de la industria de la publicidad, considerando a esta clave para un negocio, podemos encontrar dos herramientas que tuvieron un crecimiento extraordinario en estos últimos años al ser utilizadas por todo tipo de organizaciones, estamos hablando del Email Marketing y de Adwords. Dentro de este último existen dos potencias que dominan el mercado siendo estas Google el motor de búsqueda más utilizado a nivel mundial con su herramienta de publicidad Google AdWords y la red social más famosa Facebook con FacebookAds.

El crecimiento de este sector se debe al tráfico de usuarios que generan estos gigantes de la internet y al cambio de cultura por parte de la sociedad a la hora de buscar opciones para todo tipo de consumo, en Argentina según CABASE (2017) hay más de 12 millones y medio de usuario de Internet y el 80% de estos proviene de Facebook, Google y Netflix

En los que respecta al email marketing, existen numerosas empresas que prestan el servicio y permiten diseñar emails de forma sencilla con templates preestablecidos y cargar bases de datos con suscriptores segmentados con el fin de mantener una comunicación constante y efectiva con ellos. Hay planes gratuitos, prepagos y fijos teniendo estos dos últimos valores que comienzan a partir de USD 15 y superan los USD 1000 dependiendo de la cantidad de envíos permitidos y suscriptores soportados.

Se trata de una herramienta muy importante con un ROI elevado, tal es así que según Direct Marketing Association y Demand Metric (2016) en una encuesta realizada en Junio de 2016 el retorno de inversión medio del correo electrónico era del 122%, ubicándose por encima de otras herramientas del marketing como los medios sociales, el correo directo y adwords

El auge de esta herramienta se debe principalmente al crecimiento que tuvo la industria de los SmartPhones, ya que permitió tener un buzón de entrada en el bolsillo de casi todas las personas recibiendo información constantemente.

Según el informe realizado por la empresa estadounidense especializada en email marketing *Litmus* "The 2017 Email Client Market Share" (Enero 2017) en Estados Unidos los ordenadores representan el 17% de los email abiertos, los webmails el 32% mientras que la plataforma Mobile cuenta con el 51% de las aperturas de email, una tasa realmente elevada. Por otro lado en otro informe realizado por Fluent "The Inbox report, Consumer perceptions of email" (2018) indica que aproximadamente 3 de cada 5 consumidores revisar su correo electrónico sobre la marcha y el 75% de ellos afirma que usan sus Smartphone con más frecuencia para consultar el correo electrónico.

Otras de las herramientas online utilizadas por los emprendedores son aquellas que sirven para la creación de contenidos digitales. Antes, para poder diseñar una página web, una publicidad digital, un banner, un folleto, una tarjeta de presentación y todo aquello que requiera una imagen digital era necesario contar con los servicios de un diseñador gráfico o un experto en programación.

Actualmente se cuenta con simples y poderosas herramientas alojadas en la nube que se encuentran al alcance de todos y nos facilitan las cosas a la hora de generar contenido digital con un fin específico. Existen varios ejemplos de estas, pero mencionaremos algunas.

La primera a destacar es el software libre WordPress, la herramienta capaz de gestionar contenido digital para crear cualquier tipo de página web. Este software es el más popular a la hora de diseñar un website al estar teniendo una tasa de crecimiento de uso muy acelerada y con tendencia a seguir aumentando ya que es utilizada para crear desde un blog personal hasta las páginas web de las empresas más reconocidas a nivel mundial, tal es así que empresas y organizaciones como The Walt Disney Company, Grupo Renault, Toyota, Microsoft , Forbes , La Casa Blanca, entre otras utilizan WordPress para diseñar y actualizar permanentemente sus sitios web.

Según estadísticas publicadas en su sitio en el 2018 WordPress está alimentando a más del 28% de todas las web existentes y tiene una tendencia positiva para seguir aumentando este número.

Otra de las más populares del momento de trata de Canva, una herramienta alojada en la nube que permite diseñar imágenes atractivas para todo tipo de utilidades. Se trata de una página web que se permite crear con mucha facilidad y rapidez diseños para ser utilizados en redes sociales, en un email, una página web, un folleto, una tarjeta personal y demás cuestiones que gestionadas correctamente pueden generar un impacto positivo para un negocio de manera gratuita y al alcance de todos.

Otro tipo de herramientas claves usadas por los emprendedores son las que les permiten llevar a cabo el proceso de pago de su negocio online con un bajo costo. Mundialmente la plataforma más conocida y utilizada se trata de PayPal que según el sitio el Statista en 2017 registró un volumen total de pagos de 450.000 Millones de Dólares.

En estos últimos años fueron apareciendo mayor oferta en herramientas de cobro ya que los nuevos negocios requieren nuevas formas de satisfacer las necesidades de cada cliente, y estos clientes cada vez desean perder menos tiempo a la hora de pagar sus compras y se están adaptando rápidamente a las nuevas formas de pago que son menos burocráticas y más sencillas, tal es así que Google desarrolló una propia en el 2011.

Una nota publicada por la comunidad de LanceTalent (2017) nos cuenta cuáles son algunas de las alternativas más usadas que existen para reemplazar PayPal y describe brevemente sus ventajas.

La primera a nombrar es la ya famosa plataforma GooglePay capaz de inspirar confianza a cualquier usuario del mundo solo por llevar Google en su nombre y con la ventaja de la rapidez con la cual se puede efectuar un pago una vez configuradas sus tarjetas en la aplicación sincronizadas con un número de teléfono o un correo electrónico.

La segunda se trata de Braintree una empresa subsidiaria de PayPal pero con la ventaja de ofrecer una tarifa más competitiva, a razón del 1.9% más 0,30 € por la transacción sin costes mensuales.

Luego se encuentra el mayor competidor de quienes dominan esta área la empresa Stripe fundada en 2010, una empresa que todavía no cumple con un servicio a nivel mundial pero sigue en constante expansión.

En cuarto lugar la plataforma denominada Shopify centrada en el cliente haciendo lo posible para que éste realice el pago. Cuenta con una gran integración con otras Apps tales como Facebook, Facebook Messenger, Amazon, entre otras y cuenta con distintas opciones de cobro según a las necesidades que tenga cada cliente.

Estas son las herramientas más importantes a nivel mundial al ser utilizadas en países desarrollados como EEUU y varios europeos y permitir en su mayoría efectuar pagos a cualquier parte del mundo. Pero a nivel regional en Latinoamérica, más precisamente en Argentina, Brasil, Venezuela, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay existe una plataforma que lidera los procesos de pagos online, se trata de Mercado Pago la herramienta que permite a cualquier persona, que cuenta con un emprendimiento o una empresa ya consolidada, procesar y recibir un pagos online de forma sencilla por medio de tarjetas de débito, crédito o efectivo.

Siguiendo con tipos de herramientas más innovadoras y utilizadas del momento debemos mencionar las que sirven para analizar gran cantidad de datos y tomar decisiones de forma más sencilla y rápida conocidas como herramientas Analytics. Estas herramientas permiten al emprendedor medir sus objetivos de ventas, de marketing y de operaciones tanto online como offline. Entre la más usada y conocida para medir datos online en tiempo real se encuentra Google Analytics y las más utilizadas por grandes empresas que entran dentro del segmento Big Data son Hadoop, Python, Apache Storm, entre otras.

Por último cabe destacar las herramientas de Social Media Management, una herramienta muy utilizada en la actualidad debido al número de redes sociales que suele utilizar los emprendedores así como también las grandes empresas. En sí su

utilidad es administrar todas las cuentas de redes sociales que posea un negocio por medio de una única plataforma evitando las pérdidas de tiempo y la omisión de información que pueda ocurrir.

Abunda la cantidad de software que realizan esta tarea pero según el top 5 de herramientas de gestión de redes sociales que publicó G2Crowd (2017), una consultora que compara los mejores software y servicios comerciales en función de las calificaciones de los usuarios y los datos sociales, las más utilizadas y mejor calificadas por los usuarios que las utilizan son software que aparecieron a partir del año 2008, las dos mejores aparecen en el 2010.

En orden de su ranqueo estas son Agorapulse, Buffer, Sprout Social, Sendible y por último Hootsuite. Son softwares freemium pero se puede acceder a sus planes pagos, que depende de la cantidad de perfiles que puede administrar, por un mínimo de 15 a 42 dólares para los planes standard hasta un máximo de 300 a 400 dólares para los planes enterprise.

### **2.3.2 Desafíos de Emprendedores Digitales en Argentina**

Según Hair, Wetsch Eiríkur Pertti y Caisy en International Journal of Innovation and Technology Management Vol. 9, No. 6 (2012) La creación y aceptación de la tecnología denominada Web 2.0 representa una herramienta que si es utilizada apropiadamente puede ayudar a los Emprendedores en la industria Digital a orientar sus organizaciones a los requerimientos del mercado y desarrollar mejores estrategias de comercialización.

El emprendedorismo digital se separa del emprendedorismo tradicional desde la base, los retos y oportunidades que se afrontan; estos usan un modelo de negocios diferente [Ignatiadis et al. 2006; Matlay and Westhead (2007); Okkonen (2004); Walker (2006)]. El centro del éxito de los Emprendedores digitales es la orientación al mercado [Blankson et al. (2006); Shoham et al. (2005)], dicha orientación debe estar basada en las necesidades de los clientes y otras partes interesadas [Heiens (2000); Jimenez-Jimenez and Cegarra-Navarro (2007); Shoham et al. (2005)].

Según las estadísticas del proyecto “Doing Business” del Banco Mundial sobre apertura de un nuevo negocio (2017), Argentina se encuentra en el puesto número 157 a nivel global (de un total de 190 Economías); esta estadística se basa en el número de procedimientos, tiempo y costo para constituir y poner formalmente en funcionamiento una pequeña y mediana empresa de responsabilidad limitada. Si bien la ley de Emprendedores promulgada en Septiembre de 2016 se pretende hacer que la cantidad de trámites, el financiamiento y el peso impositivo se hiciera más accesible y menos dificultoso para los emprendedores, aún no ha sido suficiente para que la Argentina reduzca la incertidumbre y problemática al momento de generar un nuevo negocio en general.

### Ilustración 13: Posición de Argentina en el Ranking Doing Business

Economía ▲	Apertura de un negocio DAF	Apertura de un negocio clasificación	Procedimientos - Hombres (número)	Tiempo - Hombres (días)	Costo - Hombres (% de ingreso per cápita)	Procedimientos - Mujeres (número)
Argentina	75.15	157	13	24	10.4	13

Fuente: Doing Business del Banco Mundial. Disponible en:

<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploretopics/starting-a-business>

Según el Global Report (2017) estudio de la GEM -Global Entrepreneurship Monitor, el 5,97% de la población económicamente activa es un emprendedor naciente o propietario-gerente de una nueva empresa, número que tuvo una retracción comparado con el año 2016 que era del 14,51%. Estas estadísticas demuestran una gran volumen de nuevos emprendedores en el país que tienen una gran expectativa de crecimiento, ya que el índice motivacional de estos emprendedores está apenas por debajo del promedio global.

El índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico publicado por Hugo Kantis, Juan Federico, Sabrina Ibarra García en América Latina: avances y retrocesos en perspectiva (2017), que en su gran mayoría se centra en emprendimientos de innovación desarrollados a través de las nuevas TIC's, para el año 2016 Argentina se ubicaba en el puesto 7° del ranking de Países de Latinoamérica y el Caribe con mejores condiciones para emprender, mientras que para el 2017 se

ubica en el puesto 3° quedando por debajo de Chile y Brasil; este cambio significa que Argentina poco a poco intenta adoptar una postura que beneficie a los nuevos negocios brindando nuevas herramientas en materia de desarrollo de nuevas empresas y fuentes de financiamiento que todavía siguen siendo un tema conflictivo.

El reporte anual sobre el sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (2017) publicado por la Cessi identificó algunas variables principales que repercuten en el desarrollo de Software y Servicios Informáticos en Argentina. Según este reporte “el **empleo**, es la variable de mayor sustento para entender el crecimiento del sector y su potencialidad, este casi se ha duplicado en los últimos 10 años (aumento del 96,5% entre 2006 y 2016), a una tasa anual promedio del 7,1 %; Adicionalmente y a pesar de la crisis de 2008-2009 y las recientes devaluaciones de principios de 2014 y fines de 2015, las **ventas** del sector medidas en dólares también casi se han duplicado (crecimiento del 96,1%) entre 2006 y 2016, a una tasa anual promedio del 7%. Por su parte, durante los últimos diez años los ingresos **desde el exterior** crecieron en promedio a una tasa anual del 13,7%, con un crecimiento entre 2006 y 2016 del 262%. Esto permite entrever que el empleo, el **contexto macroeconómico** y las ventas son algunos de los principales elementos que intervienen en el desarrollo de empresas digitales.

Según Silvia de Torres Carbonell [Contexto para emprendedores argentinos en 2018: el rol del Estado y los privados (2017)]

“Hoy las tecnologías exponenciales, los nuevos modelos de negocio basados más en el conocimiento que en el capital físico, la economía digital, los modelos colaborativos, la desintermediación, la globalización virtual, los nuevos esquemas organizacionales de las empresas del futuro representan un enorme desafío para las personas, las organizaciones y los gobiernos. Esos cambios se producen a la velocidad de la luz” (s.p.)

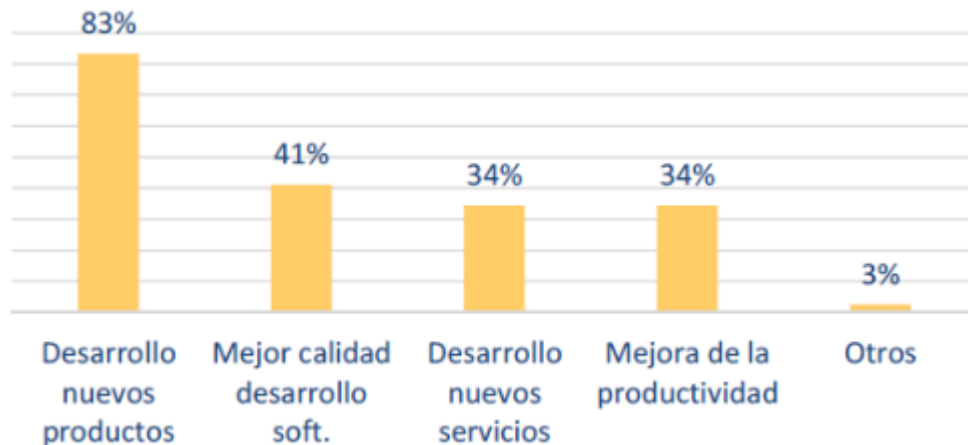
Y sigue opinando:



“Este fenómeno emprendedor es complejo, pero siempre requiere: la existencia de individuos con habilidad y motivación para comenzar un negocio, las percepciones sociales positivas sobre el mismo, la existencia de oportunidades y un contexto institucional, político y económico que las estimulen y las promuevan. Y este último contexto incluye las denominadas Condiciones del Marco Emprendedor que lo transforman en “el oxígeno necesario para que respiren y crezcan los nuevos emprendimientos” Por eso es necesario promover la formación de ecosistemas dinámicos donde la actividad emprendedora e innovadora pueda desarrollarse.”. (s.p.)

En el reporte anual sobre el sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (2017), la Cessi releva información sobre la inversión en **Investigación y Desarrollo (I+D)**, siendo este un desafío creciente en el desarrollo y atención de las necesidades cambiantes del mercado; “en Argentina Un 77% de las empresas realizó inversiones en I+D+i durante 2016, con una inversión promedio del 7,7% de la facturación en el período. Por otra parte, el personal propio directamente afectado fue en promedio un 10,6% de la plantilla de cada empresa” El reporte anual sobre el sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (2017). Los principales Objetivos de las inversiones en I+D fueron el Desarrollo de Nuevos Productos y la Mejora en la calidad de los desarrollos existentes.

#### **Ilustración 14: Principales objetivos de I+D+i, 2016**



Fuente: Cessi - Reporte anual sobre el sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (2017) Disponible en <http://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html>

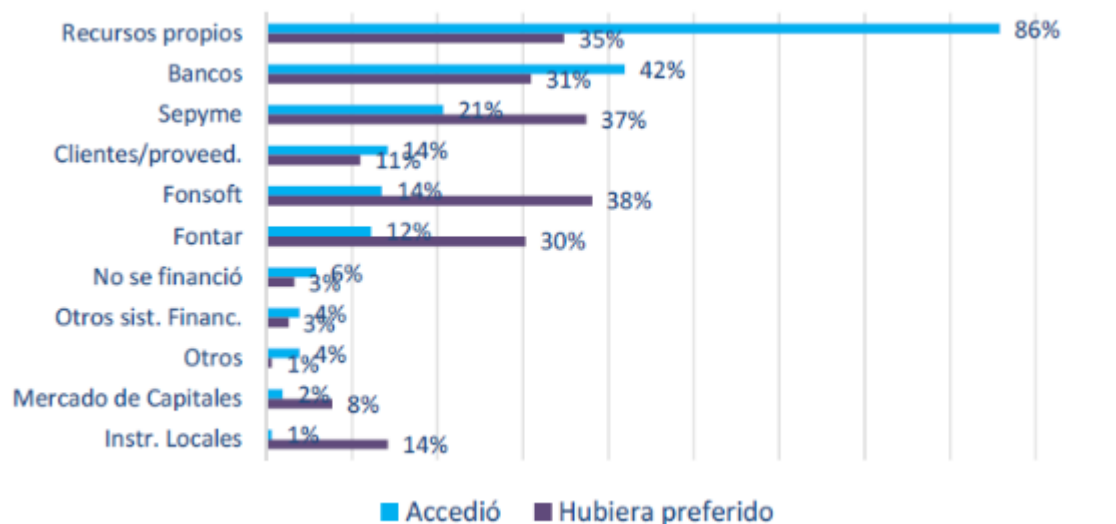
Según Hugo Kantis en El ecosistema emprendedor de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires Una mirada exploratoria (2016).

“Otros de los actores vitales en un Ecosistema Emprendedor son los actores financieros. Mason y Brown destacan la importancia de contar con una masa crítica de inversores semilla y de start up para proveer financiamiento y conocimiento. Así, los inversores ángeles, los fondos de capital semilla y las aceleradoras de negocios y las recientes company builders son actores relevantes dentro de los ecosistemas. Todos estos actores son importantes en el inicio del desarrollo del ecosistema facilitando el acceso a los mercados, recursos y conocimientos, complementando los recursos locales. Por eso, es importante que estos actores tengan conexiones a nivel nacional e internacional que les permitan, además, acceder a fondos de Venture capital externos que les permita invertir más allá de las primeras etapas y hacer crecer a las empresas”. (p.150)

Sobre los **instrumentos de financiamiento** a los que accedieron las empresas del sector durante 2016 se puede observar que una elevada cantidad de empresas, un 86%, recurrió a recursos propios para financiarse. Algunas empresas dispusieron también de otras fuentes de financiamiento, principalmente del sistema bancario, esto

según Reporte anual sobre el sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (2017)

**Ilustración 15: Proporción de empresas de acuerdo a instrumentos de financiamiento a los que accedieron y a los que hubieran preferido acceder, 2016**

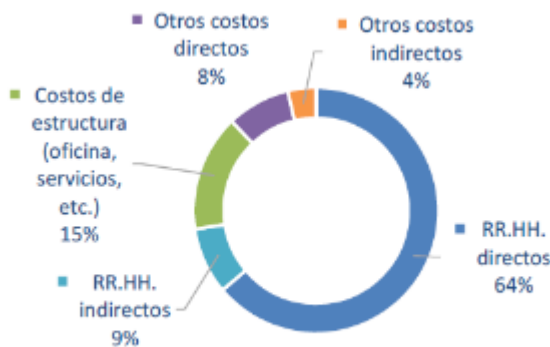


Fuente: Cessi - Reporte anual sobre el sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (2017) Disponible en <http://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html>

El financiamiento en Argentina donde las tasas de interés a la fecha según BNA (2018) rondan el 50% representa uno de los mayores desafíos para los emprendedores Digitales.

Los **costos** representan otro de los desafíos que tienen que sortear los emprendedores al momento de desarrollar sus negocios según la Cessi; si bien los emprendedores digitales tienen menores costos fijos respecto de los emprendedores tradicionales, la mano de obra compuesta por los salarios y otros gastos asociados al personal representa el 73% de los costos de las empresas, considerando tanto recursos humanos directos como indirectos.

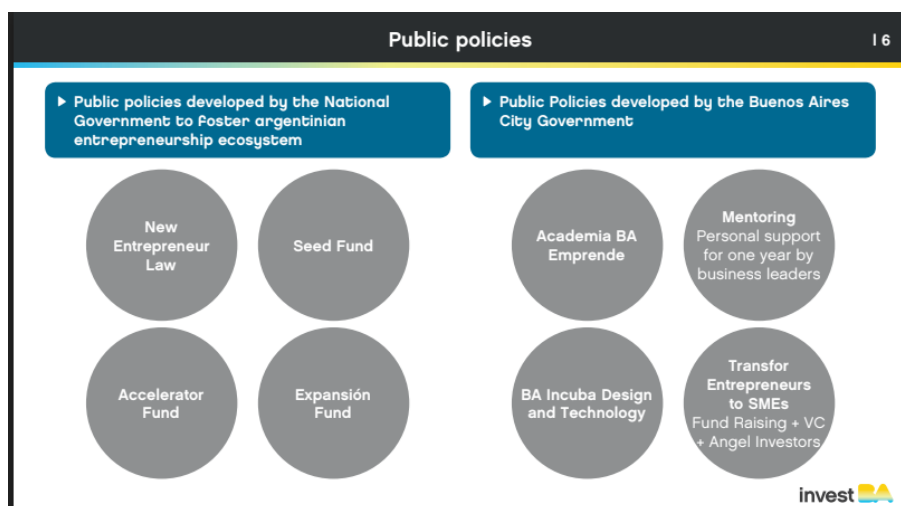
**Ilustración 16: Estructura promedio de costos (2016)**



Fuente: Cessi - Reporte anual sobre el sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (2017) Disponible en <http://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html>

Las **Políticas Públicas** para beneficiar a los emprendedores digitales es otro de los desafíos que se presentan en el ecosistema emprendedor. Sobre esto Ciudad de Buenos Aires a través de su agencia de promoción de inversiones InvestBA señala que las políticas públicas desarrolladas por la nación como la nueva ley de emprendedores, los fondos como el semilla y la creación de aceleradoras como Wayra y las políticas implementadas por la Ciudad de Buenos Aires como la academia BA emprende, las incubadoras y los procesos de mentoreo impulsan el establecimiento de los emprendimientos en Argentina.

### Ilustración 17: Políticas públicas en Argentina



Fuente: InvestBA Disponible en <https://drive.google.com/file/d/0B2Svm8zGj6XbQXRkOEM1M1FYcDQ/view>

### **3. Metodología de Investigación**

#### **3.1 Paradigma**

Khun (1962) considera que los métodos cuantitativos y cualitativos representan paradigmas, es decir, un conjunto de suposiciones interrelacionadas respecto al mundo social que proporciona un marco filosófico para el estudio organizado del mundo. Considerando el carácter de este trabajo, decidimos llevar a cabo una investigación exploratoria cuyo análisis se hará mediante una metodología Cualitativa y Cuantitativa. Como expresa Apple (1978) lo cuantitativo o lo cualitativo no son simplemente modos de describir los hechos sino son más bien modos de atender a los fenómenos e interactuar con ellos.

Este trabajo usará métodos **Cualitativos** con el fin de obtener una visión subjetiva y objetiva del tema, mostrar una realidad dinámica y tratar de atender todas las finalidades de la investigación. Tal como expresan Graner y otros (1956) Denzin (1970), es conveniente utilizar para este fin dos o más métodos que converjan en las mismas operaciones cuyo resultado será el fortalecimiento. Se apuntará a realizar una combinación óptima de ambos paradigmas con el fin de realizar una cobertura más amplia de los hechos presentados y así alcanzar una triangulación exitosa.

El paradigma cualitativo según Khun (1970) se define en sentido amplio, como una matriz disciplinaria que abarca generalizaciones, supuestos, valores y creencias y ejemplos compartidos de lo que constituye el interés de la disciplina. Enumera cuatro aspectos sobre la utilidad de los paradigmas, el primero se refiere como guía para los profesionales de una disciplina al indicar los problemas, cuestiones e interrogantes con los que se enfrenta. El segundo aspecto es que orienta la construcción de modelos y teorías cuya finalidad es tratar de resolver los problemas. En tercer lugar establece los criterios para el uso de las herramientas pertinentes, desde la metodología, instrumentos para la recolección de datos, etc. Y en cuarto lugar brinda una epistemología. (Khun, 1970)

### 3.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizada es **Exploratoria** que se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado. Esta investigación necesita de una exploración de los hechos con el fin de describir, interpretar y comprender los mismos y las relaciones con la hipótesis planteada; también es importante medir y controlar las variables y resultados enunciados en términos numéricos.

Según Hernández, “la investigación exploratoria se efectúa normalmente cuando el objetivo a examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado, del cual no se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández, 2006, p. 101).

Sampieri coincide con la definición expuesta anteriormente, “Tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” (Sampieri, 2006, p. 101). Kerlinger en Ávila Baray manifiesta “los estudios exploratorios buscan hechos sin el objetivo de predecir las relaciones existentes entre las variables. Se utilizan en situaciones en las que prácticamente no se dispone de información” (Kerlinger, 2006, p. 48).

La investigación exploratoria nos permitirá indagar sobre el status de las Tecnologías de la Información y Comunicación en Argentina y su impacto en los emprendedores digitales.

### 3.3 Triangulación

Durante la investigación se realizó una triangulación, cuyo objetivo es la recopilación de datos e información, esto ayudó a enfrentar opiniones y comparar datos permitiendo que surjan nuevas conclusiones que podían no ser tan evidentes. Según Cortés e Iglesias León (2004), la triangulación implica que el análisis que se realizan sobre resultados en una investigación cualitativa debe producirse en procesos de

colaboración y contraste, y extenderse con procesos de intercambio y situaciones de igualdad de oportunidades. Cook y Reichardt (1986) nombran como ventajas de la triangulación: la posibilidad de atender a los objetivos múltiples que pueden darse en una misma investigación; estos objetos se vigorizan mutuamente brindando puntos de vista y percepciones que ninguno de los dos podría ofrecer por separado; y contrasta resultados posiblemente divergentes y obligando a replanteamientos o razonamientos depurados.

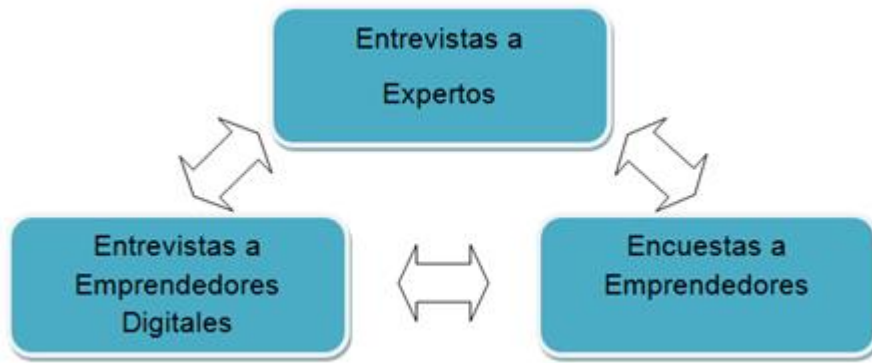
Para la triangulación se usarán **Entrevistas y Encuestas**; este paradigma permite describir los hechos observados, interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto general en el que se desarrollan para poder explicar fenómenos.

Respecto de las entrevistas se decidió tener dos tipos de público objetivo para entrevistar: en primer lugar será entrevistados un experto argentino en temáticas de tecnología y emprendedores con el fin de que nos pueda dar su mirada acerca del impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación al mundo del emprendedor, este experto será Alejo Ferrandi Aztiria Gerente en la Promoción de Empresas de Bases Tecnológicas en la Agencia de Promoción de Inversiones y Comercio Exterior de la Subsecretaría de Desarrollo Económico del Ministerio de Economía y Finanzas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

En segundo lugar y haciendo referencia al otro público al cual serán dirigidas las entrevistas, se entrevistará a 2 Emprendedores Digitales argentinos que ya cuentan con su negocio digital en funcionamiento. Se espera obtener de ellos detalles sobre las actividades de un emprendimiento digital, ventajas, desventajas de emprender digitalmente y la forma en que estos contrarrestan los desafíos que se presentan en el desarrollo de negocios en la era de las TIC's.

Adicionalmente usaremos encuestas dirigidas a 25 emprendedores que permitirán una comprensión global del status del acceso a las Tecnologías de la Información y la Comunicación en Argentina y la percepción que estos tienen en cuanto a los principales problemas que se presentan en el desarrollo de emprendimientos digitales.

### **Ilustración 18: Herramientas para la triangulación**



**Fuente:** Elaboración Propia

Para poder lograr un análisis completo y adecuado de los datos que nos arroje cada una de las herramientas de investigación usaremos el siguiente cuadro de síntesis, a partir de este buscaremos las conclusiones de los cuestionamientos planteados.



**Ilustración 19: Cuadro de Metodología**

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Instrumento</b>
Tecnologías de la Información y Comunicación	Acceso a las TIC's en Argentina	Nivel de acceso a las TIC's	Pregunta Experto 2 / Pregunta Emprendedores Digitales 4 / Encuesta Pregunta 1-2
	Impacto Económico de las TIC's	Grado de Impacto de TIC's en la Economía	Pregunta Experto 1 / Pregunta Emprendedores Digitales 2 / Encuesta Pregunta 3
		Porcentaje de Emprendedores que tienen un Empeñamiento Digital como único ingreso	Pregunta Emprendedores Digitales 2 / Encuesta Pregunta 4
	Sectores Beneficiados por las TIC's	Ranking de Sectores Beneficiados por TIC's	Pregunta Experto 1 / Pregunta Emprendedores Digitales 1 / Encuesta Pregunta 5
	Trabajadores del Conocimiento	Status de los empleados argentinos frente a las TIC's	Pregunta Experto 8 / Pregunta Emprendedores Digitales 3 / Encuesta Pregunta 6 - 7
Emprendedores Digitales	Ventajas de Empeñar Digitalmente	Principales Ventajas	Pregunta Experto 7 / Pregunta Emprendedores Digitales 5 / Encuesta Pregunta 8
	Desventajas de Empeñar Digitalmente	Principales Desventajas	Pregunta Experto 7 / Pregunta Emprendedores Digitales 5 / Encuesta Pregunta 9
	Desafíos que se presentan a los Emprendedores Digitales	Principales Problemas	Pregunta Experto 7 / Pregunta Emprendedores Digitales 6 / Encuesta Pregunta 10
	Herramientas usadas por los Emprendedores Digitales	Tipos de herramientas usadas (Aplicaciones, Software)	Pregunta a Experto 4 - 5 / Pregunta Emprendedores Digitales 9 - 10 / Encuesta Pregunta 11 - 12

Fuente: Elaboración Propia

## **4. Trabajo de Campo**

### **4.1 Análisis de Entrevistas**

#### **4.1.1 Entrevista a Experto: Alejo Ferrandi Aztiria**

Alejo trabaja como Gerente en la Promoción de Empresas de bases Tecnológica en la Agencia de Promoción de Inversiones y Comercio Exterior de la Subsecretaría de Desarrollo Económico del Ministerio de Economía y Finanzas del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Para comenzar Alejo nos define a un Emprendimiento Digital (Pregunta 4) como un Negocio privado cuyo núcleo está basado en una tecnología digital, definición que acompaña la explicada en el punto 2.3 del marco teórico.

Nos comenta que uno de los sectores con posibilidades de éxito en la Argentina para nuevos Emprendimientos Digitales (Pregunta 1) se trata del sector Fintech, coincidiendo con lo expuesto en el marco teórico en el punto 2.3 mediante el informe FinTech 2017, elaborado por PwC. Otro de los sectores destacados por Alejo por su gran potencial en Argentina es el de videojuegos. Adicionalmente, nos informa que este es el sector que obtiene la mayor financiación del gobierno para llevar a cabo su desarrollo, esto sigue lo expuesto en el punto 2.3.2 del marco teórico acerca del acceso a financiamiento de los Emprendedores Digitales. No cualquiera puede tener esta financiación, al ser Argentina un país con recursos limitados, de tiempo, financieros y humanos se buscan empresas que hayan superado su etapa inicial y se encuentren en un estado más avanzado para que con un poco de ayuda puedan escalar su negocio y seguir desarrollándose.

Por otro lado, en el marco de la misma pregunta nos explica que a Argentina le falta apostar más a las nuevas generaciones en cuanto a su formación, acceso e interés por las nuevas tecnologías, tal como se expuso en el punto 2.1.4 respecto a la Brecha Digital. Hay un faltante de conceptos duros ya sea de ciencias o matemáticas en el nivel secundario y a su vez un faltante de motivación. Sin dudas, en Argentina, se debería crear políticas de Estado (siguiendo el punto 2.3.2 del Marco Teórico) que

alienten el surgimiento de personal calificado para que las nuevas generaciones puedan aprovechar los servicios del conocimiento.

En Argentina no son suficientes la mano de obra calificada para cubrir las necesidades actuales por lo mencionado en el párrafo anterior, pero los que aportan al sector de la tecnología y la innovación son personas altamente calificadas y capacitadas (Pregunta 2) en cuanto a Skills y a nivel de idiomas extranjeros, esta afirmación sigue lo relevado en el Marco Teórico punto 2.2.4. Los trabajadores TIC's. Esto puede verse con un indicador mencionado por Alejo que nos dice que el 40% de la facturación de las empresas software argentinas se exporta, es decir que si en el extranjero tienen éxitos los desarrollos hechos en Argentina significa que contamos con mano de obra calificada capaz de satisfacer necesidades de empresas de todo el mundo.

El nivel de acceso a las TICs en Argentina (Pregunta 3) para un Emprendedor Digital es bueno, ya que Alejo nos cuenta que en su trayectoria nunca escuchó que tanto la tecnología actual como la infraestructura de internet sean un impedimento para llevar a cabo un Emprendimiento Digital. Esto se encuentran ligados al punto 2.2.2 sobre las TIC's en Argentina del marco teórico que el status de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en Argentina.

Para concluir, se le consultó acerca de las ventajas y desventajas de emprender digitalmente (Pregunta 7) con referencia en el punto 2.3.2 del marco teórico y el resultado es muy similar y alentador al tener muchas ventajas que le permiten al Emprendedor Digital desarrollarse. Principalmente el Emprendedor Digital no tiene costos fijos difíciles de cubrir en sus primeros momentos, a raíz de no necesitar ningún tipo de materia prima, oficinas o instalaciones para poder llevar a cabo su negocio. Todos los emprendedores digitales que ya cuentan con clientes son los que deciden alquilar una oficina para cumplir con la parte de formar a la hora de recibir clientes. Otra de las ventajas mencionadas por Alejo, se trata de una tendencia a la digitalización en todo sentido. Esto puede verse más bien como una oportunidad que como una ventaja para el Emprendedor Digital al poder enfocarse en esta tendencia para poder crear herramientas que ayuden y agilicen toda la digitalización de documentos que se encuentren en papel por ejemplo.

En Septiembre de 2016 se promulgó la ley de emprendedores la cual el entrevistado nos señala como una ventaja y se hace referencia a esta ley en el punto 2.3.2 del marco teórico.

Al consultarle puntualmente acerca de las desventajas actuales a la hora de emprender digitalmente Alejo no quiso comprometerse y enumerarlas, lo que nos pudo comentar es, que al igual que en muchos negocios, la situación macroeconómica actual de Argentina es la principal desventaja para llevar a cabo negocios rentables y más que nada para que estos sobrevivan, esto sigue los desafíos relevados en el punto 2.3.2

#### **4.1.2 Entrevista a Emprendedor Digital: Julián Paiardi - Leren Consulting**

Julián es uno de los socios fundadores de Leren Consulting, una firma dedicada al desarrollo de sistemas a medida principalmente, brindan servicios y soluciones intangibles para pymes y entes municipales.

Julián considera que el Nivel de Capacitación en Empleados de la Información y Tecnología es muy bueno en Argentina (Pregunta 3), respecto a su experiencia, él pudo contratar personal calificado para llevar adelante el emprendimiento; también nos comenta es que no fue fácil encontrar a las personas adecuadas, ya que la demanda de este tipo de personal calificado es amplia pero no así la oferta. Esto coincide con lo explicado en el punto 2.2.4 del marco teórico relacionado con los trabajadores del conocimiento en Argentina.

Puntualmente para desarrollar este Emprendimiento Digital, Julián y su socio no se encontraron con dificultades a la hora de acceder a TIC's (Pregunta 4), a raíz de que su inversión inicial se enfocó en recursos comunes y fáciles de conseguir. La velocidad a internet tampoco resultó un problema para ellos y nos deja en claro que con una conexión normal brindada por cualquier prestador del servicio era suficiente para poner en marcha su modelo de negocio; esto se relaciona con lo explicado en los puntos 2.1.4 y 2.2.2 del marco teórico.

La mayor ventaja que encontró a la hora de comenzar este nuevo emprendimiento (Pregunta 5) fueron los costos fijos que en el caso del emprendimiento digital son menores en comparación a los emprendimientos tradicionales, al no necesitar gastar capital en, por ejemplo, materias primas, logística, distribución, grandes maquinarias, etc. Simplemente con una PC dotada de herramientas para programar, una conexión a internet regular y conocimiento tanto técnico como del mercado Julián pudo comenzar a implementar su modelo de negocio, siguiendo lo expuesto en el punto 2.3.2 del marco teórico. La necesidad de tener una oficina propia surgió en el momento que adquirieron clientes importantes y era necesario un espacio físico formal para llevar a cabo tanto las operaciones de la empresa como las reuniones con los clientes.

La mayor desventaja (Pregunta 5) que encontró es algo muy ligado al sector en el cual opera la empresa, esto se trata de la gran competencia que existe en el desarrollo de nuevas soluciones a medida al ser fácil para la competencia copiar un producto o solución.

Julián nos comenta que uno de sus principales limitante para poder seguir operando día a día es la porción de sus ingresos destinada al pago de impuestos en Argentina, considera que las tasas actuales que se aplican a empresas pequeñas, en este caso un emprendimiento, son muy altas. Por otro lado Leren Consulting forma parte, como la mayoría, de los emprendimiento que tuvieron un capital inicial propio sin contar con acceso a ningún método de financiamiento (Pregunta 7 y 8) relacionándose con el punto 2.3.2 del marco teórico en el párrafo que se hace referencia a los instrumentos de financiamiento.

Julián nos comenta cuales son las herramientas digitales más utilizadas en su emprendimiento (Pregunta 10), las cuales son, principalmente, toda la parte de Adwords y AdSense para realizar campañas de Marketing dirigidas a un público específico en Redes Sociales y búsquedas de Google, las herramientas Slack y Google Suite ligadas a la organización y comunicación en el día a día tanto internamente como con los empleados tercerizados que son contratados para proyectos específicos y la herramienta WordPress la cual es utilizada para crear y actualizar constantemente su página web. Estas herramientas se encuentran ligadas

al punto 2.3.1 del marco teórico en el cual se describen las herramientas digitales más utilizadas por los Emprendedores Digitales.

Para concluir, se consultó acerca de los elementos que podrían mejorar la situación actual del emprendimiento (Pregunta 9), Julián observó que en la actualidad la situación económica actual en nuestro país es uno de los principales desafíos, espera que el contexto macro en Argentina mejore y se piense más en el emprendedor, para que esto suceda se necesitan nuevas políticas públicas que fomenten el crecimiento de estos sectores e instruya a las nuevas generaciones para que algún día se pueda satisfacer las demandas de capital humano capacitado que existe, relacionando esto con el último párrafo del punto 2.3.2 del marco teórico.

#### **4.1.3 Entrevista a Emprendedor Digital: Roberto Pato - Melon Tech**

Roberto Pato es Director de Melon Tech (Sede Buenos Aires)- Empresa dedicada al desarrollo de Software y comunicación directa con los clientes en los medios digitales; actualmente es también Coordinador de proyectos y programas en Oficina Nacional de Tecnologías de la Información (ONTI) en el Ministerio de Modernización.

La empresa Melon Technology nació en el sector de desarrollo web pero luego, debido a los cambios en el mercado y la comunicación, se expandió para ofrecer no solo servicio de desarrollo en la web sino que se especializó en la comunicación directa con los clientes en los medios digitales (Pregunta 1). Roberto nos cuenta que en el 2015 detectaron una demanda en auge como lo es el desarrollo de una página web, prácticamente todas las empresas del mundo cuentan con una para poder competir en el sector que sea. Esto puede relacionarse con el avance y la aparición de nuevas herramientas para el desarrollo web mencionadas en el marco teórico en el punto 2.3.1.

Roberto también manifiesta que depende económicamente de su emprendimiento (Pregunta 2), en su caso también desempeña tareas en Ministerio de Modernización en la oficina Nacional de Tecnología de Información. Este emprendedor coincide en cuanto a la situación de la contratación de empleados capacitados para enfrentar las

Tecnologías de la Información y la Comunicación (Pregunta 3) si bien la oferta de empleados es escasa; en Melon Tech se tienen empleados fijos trabajando en el día a día y también utilizan la contratación de empleados tercerizados, entendiéndose esto como otros Emprendedores Digitales, para desarrollar algunos proyectos particulares como menciona Julián Paiardi en su respuesta a la Pregunta número 1 de su entrevista. Estos son algunos de los puntos que se relacionan con los desafíos de los Emprendedores Digitales, es decir los costos de tener personal en Argentina, presión impositiva, etc... Expuesto en el punto 2.3.2 del marco teórico.

Roberto nos menciona algunas de las ventajas que encontró al emprender de forma digital (Pregunta 5). En primer lugar destaca la buena formación del capital humano argentino para desempeñarse en este sector, pudiéndose relacionar con el punto 2.2.4 del marco teórico y por otro lado hace una lectura positiva del momento económico argentino, Melon Technology realiza desarrollos principalmente para clientes ubicados en el extranjero es por eso que nos menciona que en este momento son muy seductores para el mercado internacional; este escenario favorable se debe a la reciente devaluación en Argentina, en donde cada dólar equivale a aproximadamente 29\$. La mayoría de las contrataciones de Melon Tech son en dólares para los ingresos y los de la empresa egresos se pagan en pesos. Si bien la suba del dólar no es una estrategia, está siendo un factor del entorno que beneficia ampliamente su negocio al ser competitivo y cobrar en dólares. Por otra parte destaca que en nuestro país hay inexistencia de barreras de exportación de intangibles.

En este caso la desventaja mencionada es la mala calidad de servicio por parte de los proveedores y el principal desafío (Pregunta 6) es la competencia que hay en el sector para encontrar y poder complacer a un personal adecuado y así lograr una relación laboral estable que mantenga la rotación de personal en un bajo nivel, por el momento esto no sucede. Menciona que el capital humano argentino es muy bueno pero escaso; coincidiendo con los aspectos mencionados en el Marco Teórico en el punto 2.2.4.

Al consultarle acerca de los métodos de financiamiento, la presión impositiva y los altos precios del servicio de internet (Pregunta 7) nos comenta que tanto el financiamiento como la presión impositiva que existe en Argentina fueron factores

externos considerados antes de emprender, pero que son desafiantes al momento de Emprender Digitalmente relacionándose con el punto 2.3.2 del marco teórico. En cuanto a los precio de los servicio de internet no resultaron un impedimento para desarrollar su producto sigue haciendo hincapié en la baja calidad del mismo por parte de los proveedores.

Para cerrar con la entrevista se le consultó acerca de las herramientas propiamente dichas que utilizan para llevar a cabo las operaciones en el día a día de la empresa (Pregunta 10) y su respuesta fue que si bien usan lenguajes de programación, ellos se encargan de crear y desarrollar sus propias herramientas digitales.



## 4.1.4 Cuadro de Relación de Entrevistas

Ilustración 20: Cuadro de Relación de Entrevistas

Indicador	Entrevistados		
	Alejo Ferrandi Aztiria - Experto	Julián Paiardi - Emprendedor	Roberto Pato - Emprendedor
<b>Sectores con más posibilidades para Emprender Digitalmente</b>	Emprendimientos conjuntos de una ciencia dura con un elemento digital (por ejemplo Agronomía Digital) - Banca - Finanzas - Fintech -Marketing y Publicidad y los más destacados: <b>Desarrollo de Software y Videojuegos</b>	<b>Desarrollo de Sistemas y Software</b>	<b>Desarrollo Web</b> - Áreas Tecnológicas
<b>Nivel de Capacitación en Empleados de la Información y Tecnología</b>	Nivel de Capacitación <b>suficiente</b> y destacable de <b>excelente calidad</b> . Con excelentes niveles de competitividad a nivel mundial por manejo de herramientas e inglés	<b>Buen nivel</b> de Mano de Obra	<b>Recursos muy bien posicionados</b> ante un mercado cambiante
<b>Herramientas Digitales más usadas</b>	Arduino - PHP - SQL - <b>Lenguajes de Programación</b>	<b>Lenguajes de programación</b> - Slack - Suite de Google - Adsense - Adwords - WordPress	Desarrollos propios
<b>Ventajas de Emprender Digitalmente</b>	<b>Costos Bajos</b> - Posibilidad de Trabajo Remoto - Apertura al mundo - Tendencia a la digitalización -	<b>Bajos costos</b> fijos	Ser una economía barata respecto a las demás - Calidad de productos digitales argentinos - Formación de recursos
<b>Desafíos de Emprender Digitalmente</b>	<b>Contexto Macro</b> del País, inflación -	<b>Situación económica</b> del país - Presión impositiva y legal - Dificultad para el acceso a fuentes de financiamiento	Manejo de Recursos Humanos - Mercado muy convulsionado (cambiante) - Falta de <b>estabilidad económica</b> del país

Fuente: Elaboración Propia

## 4.2 Análisis Osgood

Se utiliza un análisis Osgood, para observar de manera clara los datos recopilados. Antes de proceder a mostrar los gráficos, se explicará el grado de importancia al que se ponderaron las variables consideradas.

Valoración	Nivel de Importancia
5	Muy Importante
4	Importante
3	Importancia Moderada
2	Poco Importante
1	Nada Importante

Para la investigación, se definieron cuatro variables importantes relacionándolas en dos gráficos Osgood. Para esto se tuvieron en cuenta las entrevistas realizadas, es decir al experto y a los emprendedores digitales

### 4.2.1. Osgood Acceso a TIC's y Emprendimientos Digitales

Las variables elegidas para el primer análisis de Osgood son:

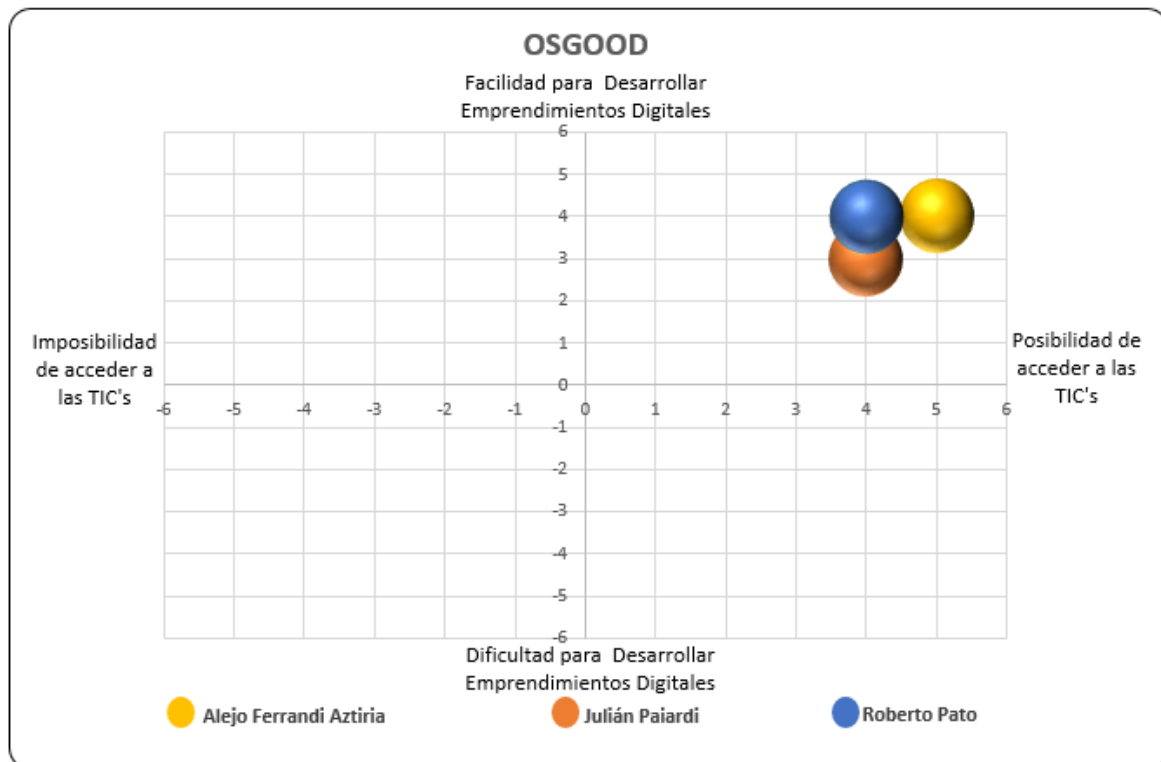
- Posibilidad de acceder a las Tecnologías de la Información y la Comunicación
- Facilidad para Desarrollar emprendimientos digitales

**Ilustración 21: Parámetros y Entrevistados**

	Experto	Emprendedor Digital	Emprendedor Digital	
Parámetros	Alejo Ferrandi Aztiria	Julián Paiardi	Roberto Pato	Parámetros
Posibilidad de acceder a las TIC's	5	4	4	Imposibilidad de acceder a las TIC's
Facilidad para Desarrollar Emprendimientos Digitales	4	3	4	Dificultad para Desarrollar Emprendimientos Digitales

Fuente: Elaboración Propia

## Ilustración 22: Osgood 1: Acceso a TIC's y Emprendimientos Digitales



Fuente: Elaboración Propia

Como resultado de la relación de las dos variables, el análisis determina que las entrevistas se encuentran entre los ejes positivos deduciendo que en general la Posibilidad de acceder a las Tecnologías de la Información y la Comunicación [que en Argentina está siendo cada vez mayor con la disminución de la brecha digital según lo visto en el marco teórico puntos 2.1.4 (Brecha Digital), en el punto 2.2.2 (Las TIC's en Argentina) en donde se describe las etapas de desarrollo de las TIC's hasta la actualidad, y el punto 2.2.3 que desarrolla la Evolución del Mercado TIC en Argentina] permiten que los Emprendimientos Digitales se desarrollen de manera más fácil.

### 4.2.2 Osgood Oferta de Capital Humano y Nivel de Capacitación de Empleados

Las variables elegidas para el segundo análisis de Osgood son:

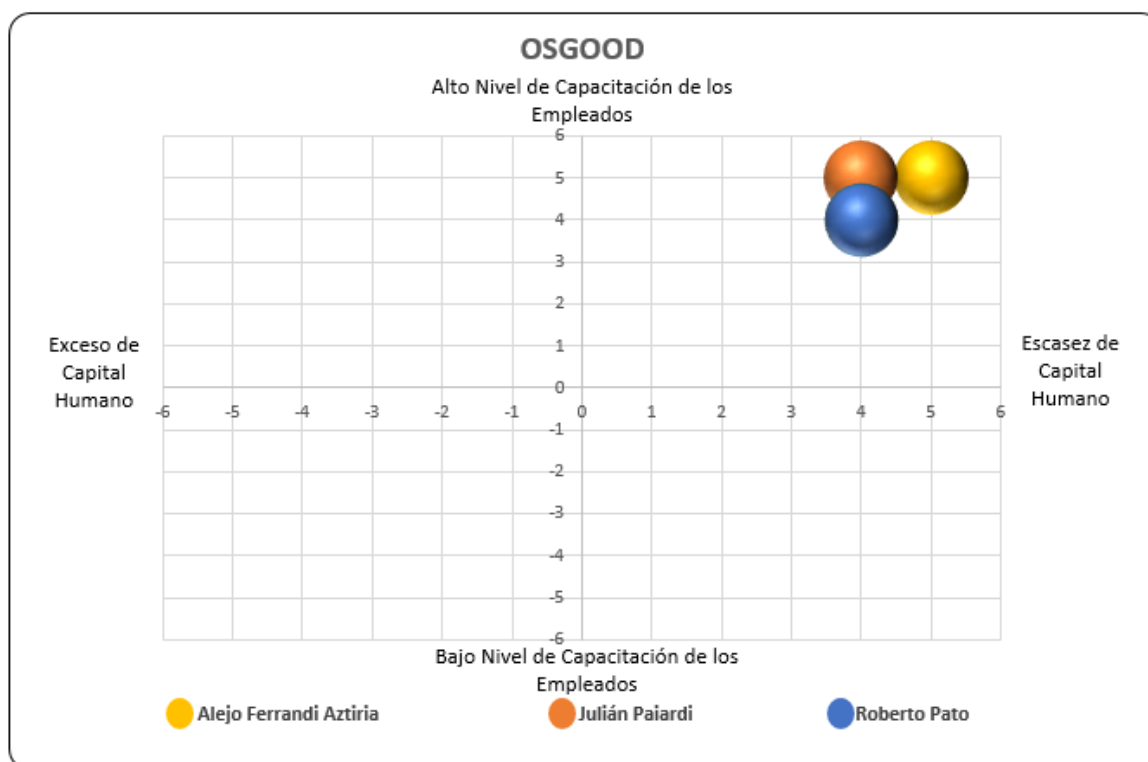
- Oferta de Capital Humano
- Nivel de Capacitación de Empleados para enfrentar los avances de las TIC's

**Ilustración 23: Parámetros y entrevistados**

	Experto	Emprendedor Digital	Emprendedor Digital	
Parámetros	Alejo Ferrandi Aztiria	Julián Paiardi	Roberto Pato	Parámetros
Escasez de Capital Humano	5	4	4	Exceso de Capital Humano
Alto Nivel de Capacitación de los Empleados	5	5	4	Bajo Nivel de Capacitación de los Empleados

Fuente: Elaboración Propia

**Ilustración 24: Osgood 2: Oferta de Capital Humano y Nivel de Capacitación de Empleados**



Fuente: Elaboración Propia

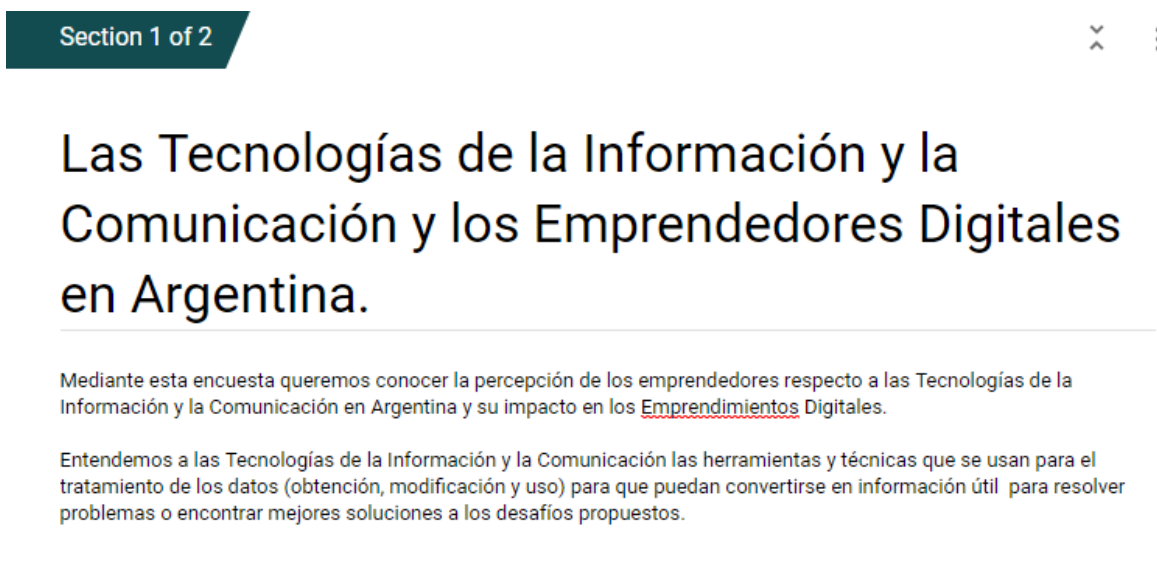
Como resultado de la relación de las dos variables, el análisis determina que las entrevistas se encuentran entre los ejes positivos deduciendo que en Argentina el nivel de capacitación de los empleados para enfrentar los desafíos de las Tecnologías de la Información y la Comunicación es bueno pero existe una escasez al momento de encontrar empleados, esto comprueba lo investigado en el punto 2.2.4 acerca de los Trabajadores del Conocimiento y su status en Argentina.



### 4.3 Análisis de Encuestas

Nuestra encuesta fue realizada a través de la plataforma Google Forms y se dirigió a 25 emprendedores de 23 a 50 años en toda Argentina que cuentan con emprendimientos en marcha con una antigüedad de por lo menos 2 años; Estos, tienen emprendimientos que realizan transacciones por medio de E-Commerce o por lo menos, cuentan con una WebSite; pero que NO basan su emprendimiento en el desarrollo y comercialización de herramientas y productos digitales (intangibles), es decir, estos emprendedores se dedican a la compra venta de bienes tangibles usando la web o tienen una página web donde ofrecen sus bienes y un local tradicional donde los exponen. Esta encuesta se usó para poder dar a nuestro trabajo una comprensión global del status del acceso a las Tecnologías de la Información y la Comunicación en Argentina y la percepción que estos Emprendedores tienen en cuanto a los principales problemas que se presentan en el desarrollo de Emprendimientos puramente Digitales.

#### Ilustración 25: Introducción de la encuesta



**Fuente:** Elaboración Propia

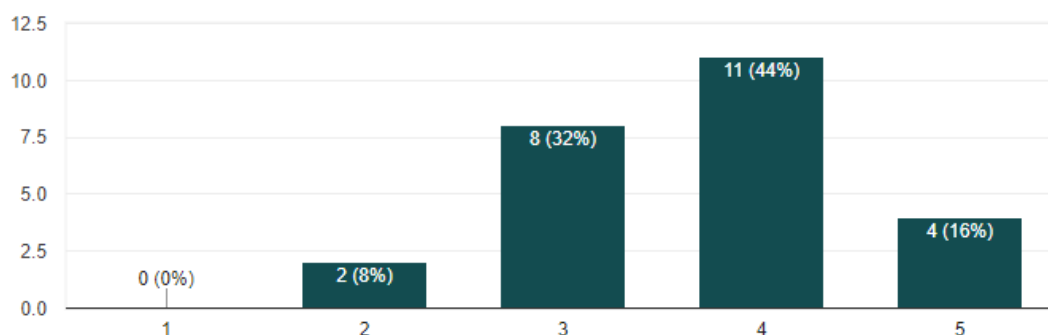
La encuesta se inició con una breve introducción que describe el propósito de la misma y una breve descripción del concepto de Tecnologías de la Información y la Comunicación.

La primera pregunta de la encuesta buscaba a modo de diagnóstico percibir el nivel de conocimiento que estos emprendedores tienen sobre las TIC's. De los encuestados, se puede resaltar que un 60% tiene un nivel alto (comprendido entre nivel 4 y 5) de conocimiento; el alto grado de conocimiento que tienen las TIC's en los emprendedores digitales es un reflejo de lo abordado en el Marco Teórico en los puntos 2.1 que trata acerca de la definición de las TIC's (2.1 - 2.1.1), la evolución de las mismas 2.1.3, la brecha digital 2.1.4 y la penetración de la Internet en Argentina.

### **Ilustración 26: Pregunta 1 - Encuesta a Emprendedores.**

Siendo 1 Conocimiento Insuficiente y 5 Conocimiento Pleno. Cuál considera que es su nivel de conocimiento respecto de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's)?

25 respuestas



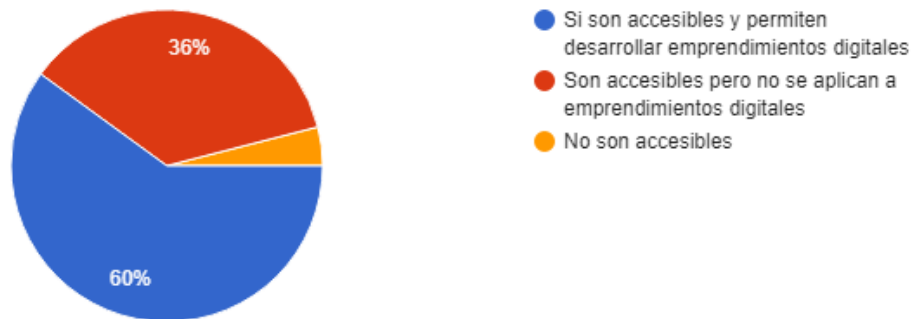
Fuente: Elaboración Propia

Una vez registrado el status de conocimiento de las TIC's en los emprendedores encuestados, en la pregunta 2 se consultó acerca de la percepción sobre el nivel de acceso en Argentina a los recursos que componen las Tecnologías de la Información y la Comunicación. El 60% de los encuestados reconoció que las TIC's son accesibles y que esa posibilidad en el acceso permite que se desarrollen emprendimientos digitales. El 36% consideró que las TIC's son accesibles pero no se aplican al emprendedorismo digital; y sólo un 4% de los encuestados respondió que las TIC's en Argentina no son accesibles. La respuesta mayoritaria de esta pregunta coincide con lo expuesto en el punto 2.2.2 del Marco Teórico en donde se exponen las etapas de la evolución digital en Argentina y la penetración que en los últimos años alcanzaron las conexiones en el país

**Ilustración 27: Pregunta 2 - Encuesta a Emprendedores.**

Cree que las TIC's en Argentina son accesibles y permiten desarrollar Emprendimientos Digitales?

25 responses



**Fuente: Elaboración Propia**

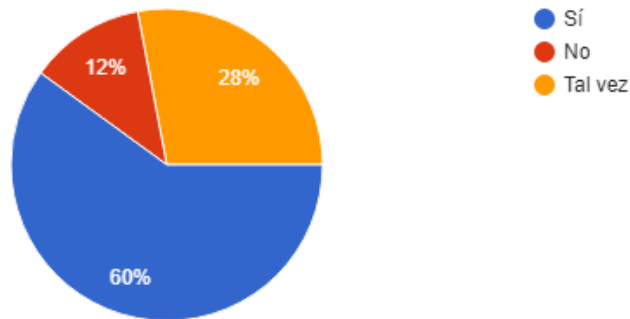
En relación a lo anterior, la pregunta 3 intentó conocer el grado en que estos emprendedores que reportan en su mayoría un alto grado de conocimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación están dispuestos, en el caso que se pudiera adaptar, a usar su negocio para prestar un servicio de forma digital como una fuente principal de ingresos. Sólo un 12% de los encuestados consideró que No usaría esta posibilidad; el 28% respondió que tal vez pudieran desarrollar emprendimientos digitales y el 60% alegó que si usarían los medios digitales para adaptar su emprendimiento. Esto se puede relacionar con lo investigado en el Marco Teórico en el punto 2.2.3 donde se profundiza sobre la Evolución del Mercado TIC en Argentina y las principales características de este mercado.



**Ilustración 28: Pregunta 3 - Encuesta a Emprendedores.**

Si su negocio se adaptara para poder brindar un servicio digital, usaría esta opción como fuente de ingresos principal?

25 responses



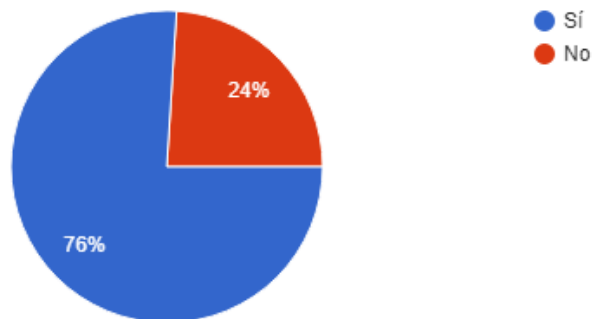
**Fuente:** Elaboración Propia

Relacionando las observaciones de la pregunta 3, en la pregunta 4 se consultó a los emprendedores si consideran que los emprendimientos que se potencian mediante la Tecnologías de la Información y la Comunicación realizan un aporte sostenible a la economía del país; esta pregunta pretende conocer en qué grado confiarían los emprendedores en que los nuevos nichos de negocios creados por el cambio de las Tecnologías son sostenibles a largo plazo. Sobre esto, el 76% de los encuestado contestó que sí consideran que estos realizan un aporte sostenible a la Economía del país y sólo un 24% que no. Esto aporta la visión de los emprendedores respecto de lo expuesto en el punto 2.2.1 del marco teórico sobre el posible impacto de las TIC's en la Economía.

**Ilustración 29: Pregunta 4 - Encuesta a Emprendedores.**

Considera usted que los Emprendimientos que se potencian mediante la TIC's realizan un aporte sostenible a la economía del país?

25 responses



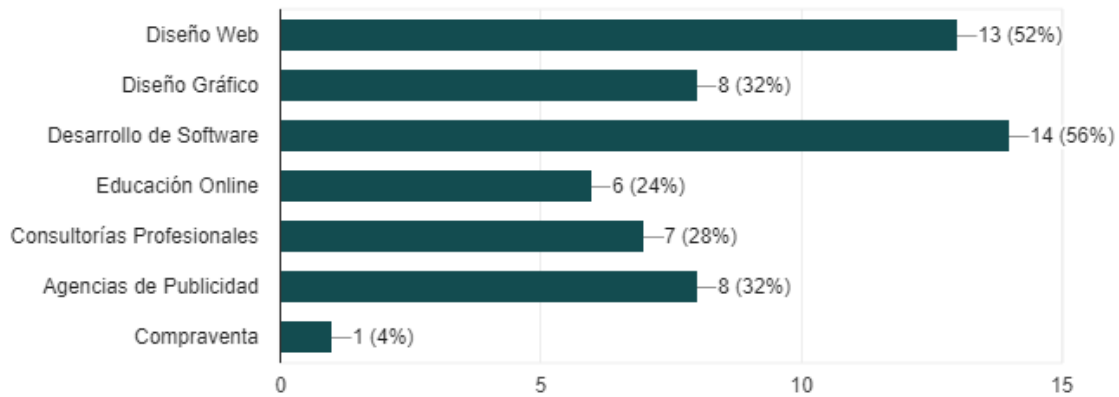
**Fuente:** Elaboración Propia

La pregunta 5 consultó acerca de la percepción de los emprendedores sobre los sectores en los que más se desarrollan emprendimientos digitales. Las dos opciones más elegidas fueron la de Desarrollo de Software (56%) y Diseño Web (52%), estas respuestas están en línea con lo expuesto por los entrevistados (Experto y Emprendedores Digitales). Las siguientes respuestas más elegidas son Diseño Gráfico y Agencias de Publicidad (ambas con un 32%), después se encuentran las Consultorías Profesionales (28%), Educación On Line (24%) y finalmente Compra Venta (4%). Con estas respuestas se puede contrastar la opinión de los encuestados con lo visto en el marco teórico en el punto 2.3 según el cual Los sectores que concentran a las unicornio más valiosas del mundo son tres: e-commerce/Market Place (17%), software de internet y servicios (14%) y fintech (11%).

**Ilustración 30: Pregunta 5 - Encuesta a Emprendedores.**

### Según su conocimiento sobre Emprendimientos, cuáles cree que son los sectores en los que más se desarrollan emprendimientos digitales?

25 respuestas



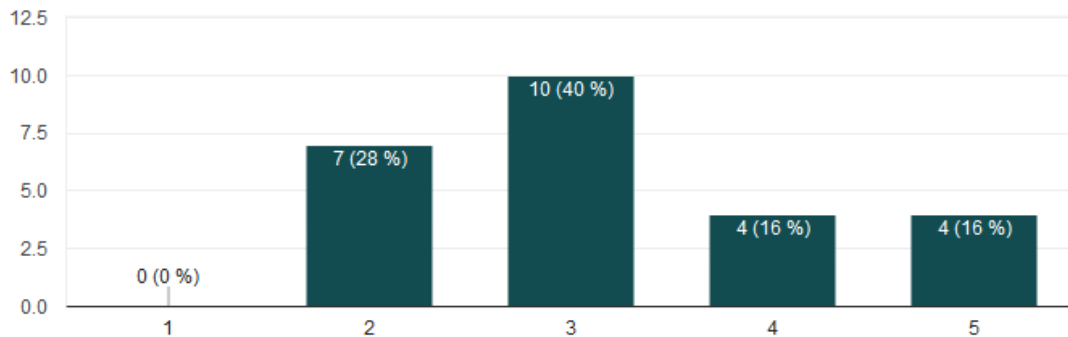
**Fuente: Elaboración Propia**

Las preguntas 6 y 7 se relacionaron a los Trabajadores del Conocimiento; para ello, la pregunta 6 indaga sobre la consideración de los emprendedores en cuanto al grado de capacitación de los empleados argentinos frente a las nuevas tecnologías. Para el 68% de los encuestados el nivel de capacitación de los empleados es bajo y medio, es decir nivel 2 (28%) y 3 (40%). Esta apreciación difiere de lo investigado en las entrevistas y lo expuesto en el Marco Teórico en el punto 2.2.4. El nivel de capacitación moderado y alto comparten el mismo porcentaje de ponderación (16% cada uno).

**Ilustración 31: Pregunta 6 - Encuesta a Emprendedores.**

Siendo 1 Capacitación Baja y 5 Capacitación Alta. Cuál considera que es el grado de capacitación de los empleados Argentinos frente a las nuevas tecnologías?

25 respuestas



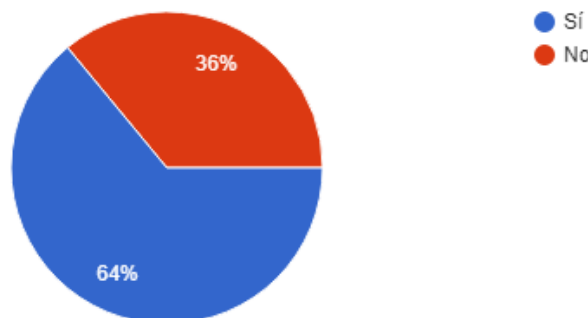
Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente se le consultó a los emprendedores si en su equipo de trabajo contaban con empleados capacitados para responder ante las nuevas Tecnologías, en este punto el 64% de los emprendedores reconoció que tienen empleados capacitados y un 36% no contaban con este tipo de empleados.

**Ilustración 32: Pregunta 7 - Encuesta a Emprendedores.**

En su equipo actual de trabajo, tiene empleados capacitados para responder ante las nuevas Tecnologías?

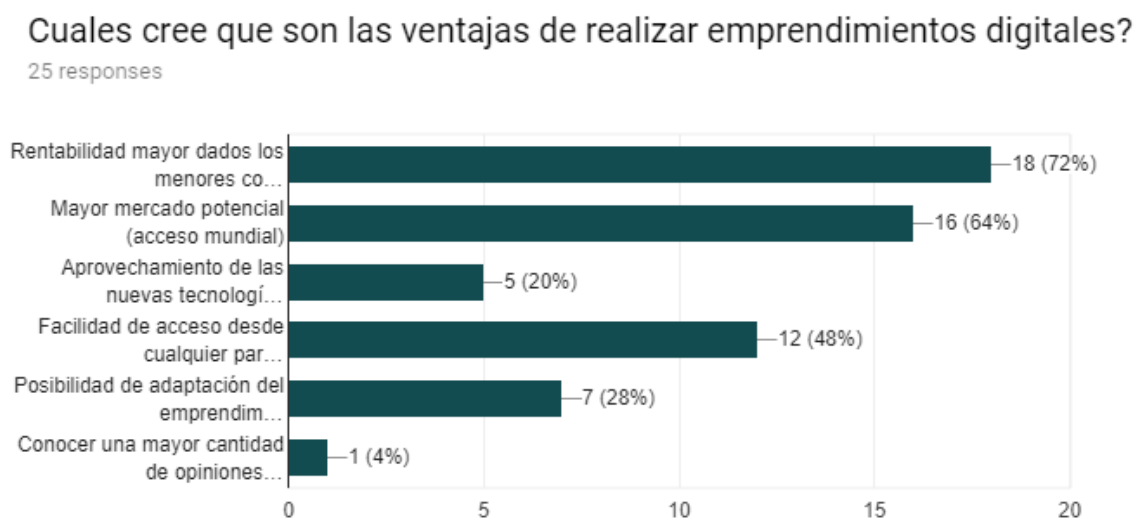
25 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta 8 se le consultó a los emprendedores cuales consideran que son las ventajas de emprender digitalmente, sobre esto la respuesta más elegida fue la de “Rentabilidad mayor dados los menores costos fijos” con un 72%, seguida de “Mayor mercado potencial (acceso mundial)” con un 64%. Las respuestas más populares entre los entrevistados dejan entrever que la disminución de costos en los y la búsqueda de un mercado internacional hacen más atractivos los emprendimientos digitales.

### Ilustración 33: Pregunta 8 - Encuesta a Emprendedores.



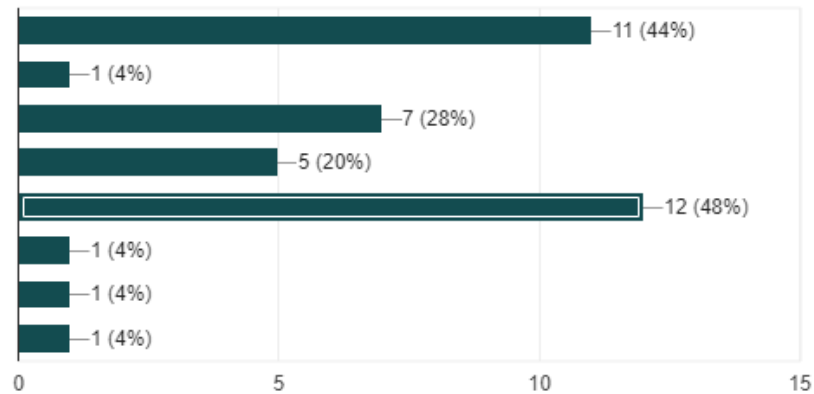
Fuente: Elaboración Propia

Respecto de las desventajas que los emprendedores perciben sobre los emprendimientos digitales (Pregunta 8), la respuesta más elegida fue la de deficiencias en conocimientos de administración de emprendimientos (48%) seguido por falta de confianza de los consumidores en Emprendimientos digitales en contraposición con los tradicionales (44%) y Dificultad en el uso y capacitación de recursos humanos (28%)

### Ilustración 34: Pregunta 9 - Encuesta a Emprendedores.

Cuales cree que son las desventajas de realizar emprendimientos digitales?

25 responses



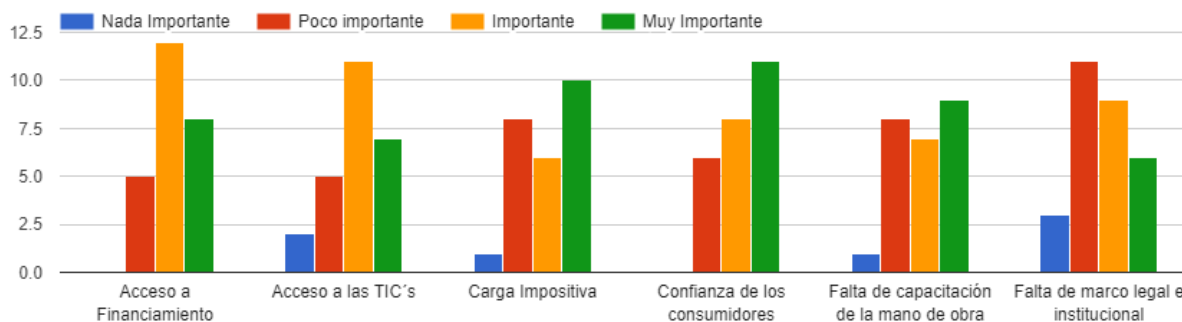
Fuente: Elaboración Propia

La pregunta 10 se basó en las respuestas otorgadas por los entrevistados sobre los desafíos que se le presentan a los emprendedores digitales al momento de desarrollar sus emprendimientos; sobre esto, la mayoría de los encuestados respondió que la confianza de los consumidores, la carga impositiva y la falta de capacitación de la mano de obra son Muy Importantes. Así mismo, la mayoría consideró que el acceso a financiamiento y el acceso a las TIC's son Importantes y finalmente que la falta de un marco legal e institucional es Poco Importante.

Estas preguntas se relacionan con el marco teórico respecto de los desafíos que encuentran los emprendedores digitales al momento de emprender punto 2.3.2 y el status de los trabajadores del conocimiento en el punto 2.2.4

### Ilustración 35: Pregunta 10 - Encuesta a Emprendedores.

Cuán importantes considera son los siguientes desafíos que se presentan a los emprendedores?



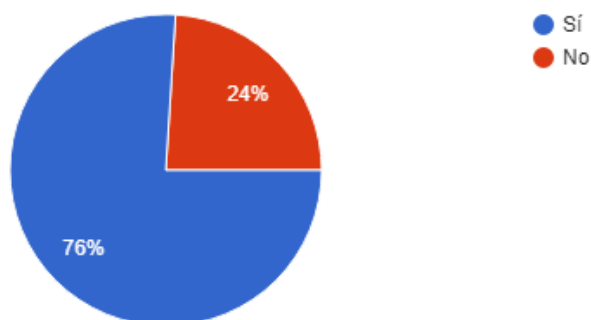
Fuente: Elaboración Propia

Finalmente se indagó a los emprendedores sobre las herramientas digitales en el curso de su negocio actual. Sobre ello, la pregunta 11 consultó si actualmente usan software o herramientas digitales en su negocio. A lo que los emprendedores respondieron en un 76% que sí y un 24% que no.

### Ilustración 36: Pregunta 11 - Encuesta a Emprendedores.

Actualmente usa software o herramientas digitales en su negocio?

25 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

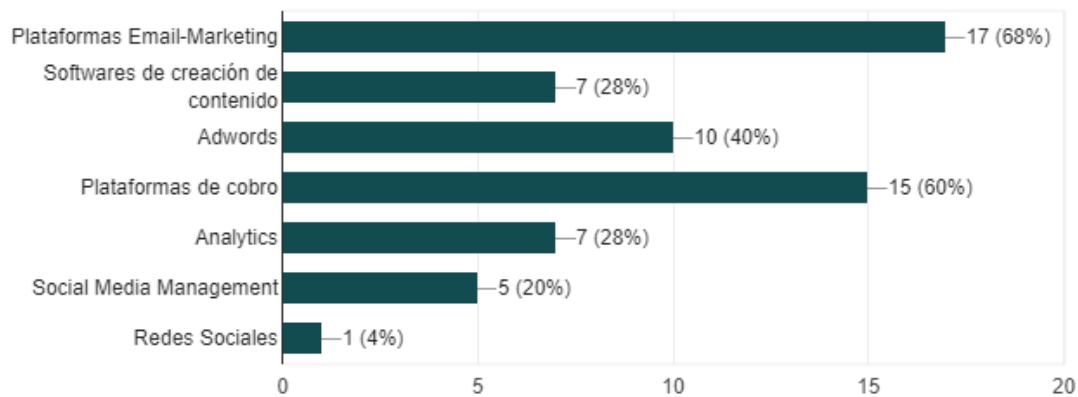
La pregunta 12 indaga acerca del conocimiento de algunas de las herramientas digitales más conocidas en el mercado. A esto, los encuestados respondieron en su

mayoría conocer las Plataformas Email-Marketing (68%) y Plataformas de cobro (60%), seguidas por Adwords (40%); Software de creación de contenido y Analytics (28% cada una).

### Ilustración 37: Pregunta 12 - Encuesta a Emprendedores.

Conoce o usa alguna de las siguientes herramientas digitales ?

25 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

Las dos últimas preguntas de la encuesta se relacionan con el punto 2.3.1 en el que se desarrollan las herramientas que marca la tendencia en cuanto a lo usado por los Emprendedores Digitales.



## **5. Conclusiones**

Luego de la investigación realizada a lo largo de del presente trabajo, podemos llegar a importantes conclusiones con respecto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en Argentina, la incidencia que estas tienen en el desarrollo de los Emprendimientos Digitales y los desafíos que se le presentan a los Emprendedores Digitales en el país.

En primer lugar, cabe destacar que vivimos en un mundo hiperconectado, en donde las Tecnologías de la Información y Comunicación están marcando la tendencia en cuanto al desarrollo de conocimiento, formas de comunicación, la creación de nuevos mercados y formas de emprender. En Argentina si bien la situación no es igual a la de los líderes de la región, es alentadora; según el INDEC para 2015 un 66,1% de los habitantes acceden a internet, este aliciente en la situación del desarrollo de las TIC's en nuestro país es reconocido tanto por los entrevistados (Expertos y Emprendedores Digitales) como por los encuestados (Emprendedores tradicionales), según puede observarse en los puntos 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3 y 4.3.

En los últimos años la brecha digital en nuestro país disminuyó, en parte por la inevitable globalización de la información, las políticas del gobierno que aunque no han sido integrales han permitido achicar la brecha, esto queda en evidencia en las cifras proporcionadas por la CESSI quienes reportan que la evolución de las TIC's en Argentina del 2006 al 2016 permitieron un aumento en las ventas de un 69% Este diagnóstico de las TIC's en argentina se confirmó por los entrevistados en el capítulo 4.1; tanto Alejo Ferrandi (experto) como Julián Paiardi y Roberto Pato (emprendedores digitales) concluyeron que el status de las TIC's en Argentina es bueno; la infraestructura que se posee si bien no es la última del mercado, no genera problemáticas al momento de responder a las demandas del mercado. Actualmente Argentina está en plena expansión de los servicios digitales, buscando una penetración en la conectividad y las redes mayor. En el mismo sentido los emprendedores encuestados consideran que las Tecnologías de la Información y la Comunicación son conocidas, accesibles y permiten desarrollar emprendimientos digitales sostenibles que se convierta en una fuente de ingresos principal.

En segundo lugar, se debe reconocer que las TIC's disponibles son suficientes para las necesidades que tienen los emprendedores digitales en Argentina. Estos emprendedores no encuentran impedimentos respecto a la estructura tecnológica que repercutan en el desarrollo de sus negocios. Según lo confirmado por las entrevistas, las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado son suficientes y hacen que los negocios surgidos en Argentina sean competitivos mundialmente esto se confirma mediante el punto 4.2.1 en el análisis de Osgood que relaciona el acceso a las TIC's y los Emprendimientos Digitales. Las herramientas tecnológicas usadas para el desarrollo de software, diseño y digitalización están disponibles en nuestro país y al alcance de los emprendedores, tal como se pudo confirmar por el cuadro de relación de cuestionarios en el punto 4.1.4.

Finalmente y respecto de los principales desafíos que se investigaron a lo largo del trabajo, se puede concluir que tanto el Experto como los Emprendedores encuentran que la situación económica del país, la inflación, la volatilidad del tipo de cambio y el contexto macroeconómico representan uno de los mayores desafíos para el emprendedorismo digital, así como también la dificultad en el acceso a las fuentes de financiamiento que beneficien a los start ups con tasas más bajas que las del mercado. Adicionalmente los emprendedores digitales deben contrarrestar desafíos referentes a la carencia en las políticas públicas respecto al mundo digital, el retraso en la aplicación de políticas educativas que mejore (aún más) el (buen) nivel de calidad de la mano de obra. La presión impositiva alta y la dificultad que conlleva legalizar los emprendimientos ante los entes de recaudación y de fiscalización; estos desafíos quedan en evidencia en el cuadro de relación de cuestionarios en el punto el punto 4.1.4.

Es importante también destacar, que a lo largo del trabajo se pudieron divisar las principales ventajas de emprender digitalmente entre las cuales se encuentran la reducción de costos frente a los emprendimientos tradicionales, la apertura ante un mercado potencialmente mundial, la inevitable tendencia a la digitalización en todo el mundo que abre betas de mercado y la buena formación del talento humano; esto se puso en evidencia desde la visión de los Emprendedores encuestados y expuestos en el punto 4.3 de este trabajo, así como desde los Entrevistados expuestos en el punto 4.1.

Los emprendimientos digitales en Argentina comprenden un rubro en plena expansión que necesita de tiempo e inversión para que puedan posicionarse en la escena económica y realicen un aporte mucho más consistente que el que actualmente realizan. Para ello necesitan del desarrollo de políticas públicas y planes estructurados que mejoren tanto las condiciones y desafíos que se divisaron en este trabajo, así como los posibles desafíos que presenta el contexto que cambia a una velocidad muy rápida.

## **6. Implicancia**

Para finalizar con este trabajo de investigación acerca del entorno actual de los Emprendedores Digital en Argentina, se plantea la siguiente implicancia respecto al problema planteado.

Desde nuestro punto de vista, que coincide con el punto de vista del experto entrevistado, el nivel de los trabajadores del conocimiento en Argentina es muy bueno y se encuentran preparados para competir a nivel mundial pero no son suficientes en cuanto a número ya que, la demanda es superior a la oferta de este tipo de trabajadores y los Emprendedores Digitales tienen problemas para encontrar los empleados adecuados.

Lo que se recomienda es que por parte de las incubadoras y aceleradoras privadas de empresas que operan en Argentina se ejecuten planes que formen y fomenten desde temprano a las nuevas generaciones, tanto en el nivel primario como en el secundario, brindándoles conocimiento y habilidades acerca de las nuevas tecnologías y especialmente le brinden algún motivador que llame a su curiosidad a fin de que en un futuro cercano se interesen por estos nuevos mercados.

Por último, el contexto macro actual de Argentina no es saludable al estar en un período de ajuste, permanente inflación y devaluación de la moneda. Algunos sectores pueden verse beneficiados por ganar competitividad en mercados extranjeros, pero la gran mayoría son perjudicados. Una mejoría de los indicadores mencionados sería beneficioso para todo negocio, en especial para Emprendimientos Digitales.

## **7. Anexos**

### **7.1 Anexo A: Entrevista Completa a Experto: Alejo Ferrandi Aztiria**

Alejo trabaja como Gerente en la promoción de empresas de bases tecnológica en la Agencia de Promoción de Inversiones y Comercio Exterior de la Subsecretaría de desarrollo económico del Ministerio de Economía y Finanzas del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

#### **1. ¿Cuáles creen que son los sectores con más posibilidades de desarrollar demandar nuevas tecnologías emprendimientos digitales? ¿Cree son sostenibles en la Economía Argentina?**

Las industrias de farma, de alimentos y agro son dos grandes sectores donde pueden haber emprendimientos de biotecnología por ejemplo. Bueno, el agro es otro sector para el cual han surgido varios emprendedores digitales, o sea, ingenieros informáticos que junto con un ingeniero agrónomo hacen un desarrollo de software para la agricultura de precisión.

[...] Luego, la banca y finanzas todo lo que sea fintech es otro sector que acá en Argentina se ha desarrollado bastante, no sé si al nivel de Brasil, Colombia o México pero sin dudas nunca jamás al nivel de EEUU, pero sí bastante. Hay varios casos de éxitos como AFLUENTA que es una start up fintech, tiene una solución para banca y finanzas que consiste básicamente en publicar tu necesidad de financiamiento y la gente te financia.

En Argentina todo lo que sea el sector de Publicidad y marketing se ha visto atravesada por todo lo que sea desarrollos que utilizan tecnologías digitales, social media ha sido también de los que más picaron en punta en la primera oleada entre 2010-2015 que es cuando aparecen Wayra y NXTP Labs que son las dos grandes incubadoras de acá.

Sin duda en Argentina ha habido un boom de emprendimientos digitales que después se transforman en pymes pero que simplemente proveen el desarrollo de software;

son emprendimientos pero no innovadores. Sin duda aportan al PBI de la Argentina pero no te puedo decir en qué medida, es muy difícil de medir para mi gusto.

De a ratos parece que hay como una suerte de burbuja con los emprendimientos, se habla mucho de los emprendimientos y lo cierto es que acá y en todos lados 1 de cada 10 emprendimientos sobrevive. Hay algunos emprendimientos que son más susceptibles de fracasar que otros.

A la Argentina le falta mucho apostar por fomentar en las nuevas generaciones que están en la secundaria, primero darles herramientas básicas, matemática y ciencias duras para que puedan entender y concebir la posibilidad de querer hacer un desarrollo de software, querer inventar una solución de hardware para ejemplo trasladar a los ciegos de un lugar a otros o a los hipoacúsicos para poder escuchar mejor. Para que exista primero tener que tener las herramientas en la cabeza si no las entiendes no las vas a poder desarrollar y dos, también, un motivacional poder mostrarle cosas desde chicos que los motive. Esas dos cosas necesitas los skills las técnicas que aprendieron en la escuela y algo que los motive.

No hay una política de estado que aliente el surgimiento de mano de obra calificada para nutrir un sector y darle sustento a una estrategia de desarrollo basada en promocionar los servicios del conocimiento.

## **2. ¿Cómo evalúa el nivel de acceso a las TIC's en Argentina y cuál cree que es el impacto en la creación de Emprendimientos Digitales?**

No he escuchado que la falta de desarrollo e infraestructura de internet por ejemplo sea un impedimento para el desarrollo, o la falta de servidores tenés Amazon, Telefónica, Microsoft, IBM, todos tienen sus servicios de cloud y si es por algún tema de almacenamiento está cubierto. Si es por tema de velocidad de internet, creo que es más un problema de consumo hogareño, no he escuchado a ningún emprendimiento quejarse de que la velocidad de internet sea un impedimento para su negocio.

## **3. ¿Según su experiencia, podría definirnos a un Emprendedor Digital?**

Emprendedor es aquel que monta un negocio privado que consiste en proveer un servicio basado en Tecnologías Digitales , léase aquí servicio de desarrollo de

software , consultoría en determinadas tecnologías. Yo soy consultor de ZAP, ayudo en la implementación desde afuera, no trabajo para SAP pero ayudo en la implementación o he hecho desarrollos basados en SAP que se acoplan a la API. Negocio privado cuyo core de negocio está basado en una tecnología digital.

**4. ¿De acuerdo a su experiencia Cuáles son las herramientas digitales más utilizadas en la actualidad por los emprendedores para llevar a cabo sus negocios?**

Arduino, PHP, SQL, Lenguajes de programación

**5. ¿Cuáles cree que son las principales Ventajas y Desventajas de Empezar Digitalmente?**

No hay costos fijos de ningún tipo prácticamente, en general los emprendimientos digitales en argentina no tienen una oficina propia salvo que ya tengan un par de clientes, mientras tanto trabajan desde sus casas o bien alquilan una oficina en el espacio de CoWorking para recibir clientes y contar con una pseudo formalidad, pero fuera de eso costos fijos en emprendimientos digitales no tienen. Todo depende también del tipo de emprendimiento que se trate, si vos estás haciendo un desarrollo que demanda determinado hardware en un momento vas a necesitar tener una oficina donde guardar los sensores, la impresora 3d, etc.

Posibilidad de trabajo remoto

Normalmente saben inglés, están abiertos al mundo y tienen la posibilidad de vender al mundo por lo tanto el mercado se hace mucho más grande.

Tendencia a la digitalización en todo sentido

La posibilidad de estudiar libremente ingeniería informática es fantástico.

Hay facilidad para obtener conocimiento técnico en relación a ingeniería informática y eso es una ventaja terrible para la argentina [...]

La existencia de la ley de emprendedores con el fondo de desarrollo internacional del emprendedor, fondo semilla, esas oportunidades han sido una ventaja para empresas que desarrollen un emprendimiento basado en tecnologías digitales.

**6. ¿Cuáles cree que son los principales desafíos a los que se enfrenta un emprendedor digital en nuestro país?, ¿Cómo estos actúan frente a ellas para poder continuar con sus negocios?**

No me animo a decírtelo, lo que más afecta al emprendedor digital es el contexto macro del país. Si el contexto macro fuera mucho más estable... La inflación mata, a cualquier empresa y también al emprendedor.

**7. ¿Cree usted que los empleados argentinos están calificados para responder a las exigencias de las TIC's? ¿Son Suficientes?**

Suficientes no sin dudas, CESSI año tras año lanza que faltan 5.000 puestos de trabajos sin cubrir en Argentina. ¿Que son de calidad? Sí, eso dice todo el mundo acá y afuera en general se puede decir que skills técnicas son muy buenas a lo que se suma un buen manejo del idioma inglés, fundamente para proveer para afuera.

Si hay algo que la argentina la caracteriza es que el 40% de la facturación de las empresas de software argentinas, sean software factories, sean desarrolladores de productos propios, sean de consultoría it o de lo que fuere se exporta. Las empresas de software y servicios informáticos en argentina facturan alrededor de 3.000 millones de dólares, eso fue el año pasado. La mitad se exporta, eso por lo menos es un indicador de que las empresas al menos se las han ingeniado para vender afuera y de alguna manera si le siguen comprando es porque evidentemente son buenas. El 50% de esas exportaciones van para EEUU. Un 40% va a américa latina, siendo los principales mercados México, Chile y Uruguay y el resto al resto del mundo sobre todo España.

**¿Promueven a los emprendedores digitales que si se ven limitados?**

Claro que si a los de videojuegos particularmente, a los de diseño web y marketing digital y lo demás no tanto honestamente. Si con algunos programas genéricos que tenemos, por ejemplo uno que se llama Red de argentinos en el Exterior que básicamente apunta a cuál es el beneficio que se le otorga al emprendedor o a la empresa. No asistimos tanto al o que sea el sector de Marketing Digital , si a lo que es el sector videojuegos por que como tenemos recursos escasos , de tiempo, humanos y financieros el cebador estatal de fomento del desarrollo productivo tiene



que ir a las empresas que con un poco de ayuda puedan escalar , entonces son empresas que se encuentran no en la base del estadio bien verde , sino que en un estadio mínimamente de desarrollo que ya han logrado comercializar en el mercado su producto o en caso de por ejemplo videojuegos que ya hayan tenido algunos pequeños éxitos , que ya hayan publicado , que ya facebook les haya comprado algún juego o google , que sus juegos aparezcan en google play.

Nosotros trabajamos con ADVA y con ellos hemos ido a sponsorear varios estudios de videojuegos para que participen de la GameDevelopment conference o que organicen acá en argentina la EVA Exposición de Videojuegos de Argentina.

## **7.2 Anexo B: Entrevista Completa a Emprendedor Digital: Julián Paiardi**

Julián Paiardi es socio fundador de Leren Consulting, empresa especialistas en el desarrollo de software a medida y Software As A Service (Saas) en el rubro ERP y CRM.

### **1. ¿Cuál es el sector en el cual desarrolla su emprendimiento digital y hace cuantos años? ¿Cómo es el modelo del negocio que usted emprende?**

Bueno, el Emprendimiento Digital está enfocado más que nada al sector de desarrollo de sistemas, principalmente para las pymes y también algunos productos que hacemos para municipios o entes estatales. La empresa Leren Consulting se fundó hace masomenos 2 años, un poco menos, entre año y medio y dos años. Todo lo que se hace generalmente va por el lado de la tecnología, desarrollos a medida o servicios mensuales o anuales que se contratan por distintas empresas. Respecto al modelo de negocios nosotros somos 2 socios fundadores y hay 3 chicos más (Desarrollador, Diseñadora y Administrativo) y también terciarizamos algunas cosas de desarrollo más que nada por proyecto se contratan tantas personas necesarias para formar el equipo que lleva cada proyecto y después el mantenimiento lo seguimos nosotros y por ese lado está la estructura.

### **2. Económicamente, ¿usted vive con las utilidades que le deja su emprendimiento o tiene otro trabajo?**

Si, actualmente por suerte los chicos y nosotros vivimos con las utilidades que deja el emprendimiento

### **3. ¿Cuántos empleados tiene su emprendimiento? ¿Cree que la Argentina tiene Empleados del conocimiento capaces para enfrentar los desafíos de los Emprendimientos Digitales?**

Como había dicho somos 2 socios fundadores y 3 empleados más. Por el lado de Argentina sí, yo creo que hay bastante buena mano de obra, bastante gente capacitada por lo menos para la parte de tecnología e informática y también creo que

hay una gran demanda en el mercado y a veces no es tan sencillo conseguir gente capacitada por este lado, pero hay bastante y bien capacitados.

**4. ¿Se encontró con problemas o dificultades de acceso a las TICS? ¿Cuales? ¿Cómo los superó?**

La verdad que nosotros no tuvimos tantas dificultades porque no necesitamos cosas de vanguardia o difíciles de conseguir, ya que como había comentado somos una empresa principalmente de desarrollo y de servicio que necesitamos cosas más comunes y cotidianas como pcs, insumos informáticos, nada de tecnología avanzada que en Argentina se complique conseguir hoy en día.

**5. ¿Cuáles fueron las ventajas encontradas al emprender en su negocio digital y cuáles las desventajas?**

Bueno yo creo que una de las grandes ventajas son los costos principalmente al inicio del emprendimiento que no tenemos costos como por ejemplo en materia prima o en mantenimiento de stocks, distribución, logística y tenemos unos costos bajos solamente en lo que es materiales de informática como PCS y por otro lado la oficina pero ningún costo grande de entrada. Desventajas , bueno no sé , capaz una desventaja es la competencia, la gran competencia que hay ; cuando uno desarrolla un producto nuevo el hecho de que es muy fácil de copiar generalmente todo lo que son sistemas , apps y servicios que uno puede ofrecer se podría copiar de casi cualquier otra empresa que haga lo mismo. Eso podría tomarse como una desventaja.

**6. ¿Cuáles fueron los principales desafíos personales que encontró al momento de iniciar un emprendimiento digital?**

Yo creo que un desafío personal es que a mí me pasó cuando empezamos yo no conocía casi nada de lo que es la parte legal de cómo estaba formado una sociedad, que hay que tener antes de tener una sociedad , que hay que hacer , toda la parte de contabilidad obviamente tenemos un contador por uno no sabía los gastos que eso implicaba, yo no sabía nada de eso así que creo que fue un desafío personal , empezar a aprender y meterse un poco más en ese mundo de la parte legal en

Argentina.

**7. ¿Considera que los métodos de financiamiento, la presión impositiva, los altos precios del servicio de internet han sido limitaciones en su emprendimiento?**

Bueno, la presión impositiva sí creo que en Argentina todo lo que son impuestos es una limitación muy grande al conllevar varios impuestos a todas las cosas, tanto para vender como para comprar es increíble todo lo que se gasta por esa parte. Los métodos de financiamiento si , nosotros por suerte no tuvimos que recurrir a alguno pero creo que no es tan fácil como parece y tampoco en lo que hoy en día se comenta mucho que son los fondos de para emprendimiento, no es tan fácil. Y con los precios del servicio de internet no tuvimos realmente limitaciones por ese lado porque con una conexión normal ya nos alcanza a nosotros que somos una estructura chica entonces por ese lado no fue una limitación

**8. ¿Cuál fue la forma en la que obtuvo su capital inicial? ¿Utilizó alguna vez métodos de financiamiento para emprendedores?**

Empezamos con un capital propio no conseguimos, como había comentado recién, financiamiento para emprendedores. Si habíamos averiguado en un momento cuales son los métodos, cuáles son las posibilidades y las ofertas que había, pero como comentaba realmente no es tan fácil acceder a ellos, te piden muchas cosas y además a veces no son tan buenos como se comentan, te piden muchas cosas a cambio y otras cosas que no valen la pena si nosotros con capital propio pudimos crecer.

**9. ¿Qué elementos considera que pueden beneficiar la estrategia y situación actual de su emprendimiento?**

Bueno, ¿que mejoraría? Capaz ciertas bajas de todo lo que es la presión impositiva , eso mejoraría la situación actual o la parte económica del País a nosotros generalmente hacemos presupuestos o proyectos a largo plazo de un año capaz y es difícil armar los presupuestos para todo el plazo del proyecto porque no sabemos qué es lo que puede llegar a pasar con la economía actual del país en unos meses y bueno

yo creo que es una inestabilidad y toda esa parte mejoraría la situación actual de emprendimiento, eso creo que sería bueno

### **10. ¿Cuáles son las herramientas digitales que más utiliza y por qué? (Adwords, Pagos, Contenido, Marketing, Comunicación, ETC)**

Por un lado lo que usamos para todo lo que es interno en el emprendimiento entre comunicación interna por ejemplo que usamos la herramienta que se llama "Slack" para comunicarnos en el equipo también con los equipos tercerizados o por ejemplo también usamos todo lo que es la Suite de Google que nos provee Correo, Drive para compartir documentos entre nosotros y a clientes , Calendarios sincronizados y esas cosas para organizarnos, toda la parte de organización la Suite de Google es bastante completa , después bueno un poco lo que es marketing lo hacemos directamente con Redes Sociales o Adwords para clientes también tenemos AdSense en unos sitios propios toda la parte de google.

Figura 38: Foto con Julián Paiardi

#### **Ilustración 38: Entrevista Julián Paiardi**



### **7.3 Anexo C: Entrevista Completa a Emprendedor Digital: Roberto Pato**

Roberto Pato es Director de Melon Tech (Sede Buenos Aires)- Empresa dedicada al desarrollo de Software y comunicación directa con los clientes en los medios digitales; actualmente es también Coordinador de proyectos y programas en Oficina Nacional de Tecnologías de la Información (ONTI) en el Ministerio de Modernización.

#### **1. ¿Cuál es el sector en el cual desarrolla su emprendimiento digital y hace cuantos años? ¿Cómo es el modelo del negocio que usted emprende?**

Melon Technology fue un emprendimiento digital que nació hace 3 años con el motivo de satisfacer una demanda en auge en el sector de desarrollo web. Actualmente nuestro modelo de negocio se expande a todas las áreas tecnológicas que pueda abarcar un proyecto empresarial en el sentido de comunicación directa hacia el cliente mediante el uso de la tecnología básicamente.

#### **2. Económicamente, ¿usted vive con las utilidades que le deja su emprendimiento o tiene otro trabajo?**

Si, efectivamente tengo la suerte de poder vivir de este trabajo así mismo actualmente estoy a cargo de los proyectos y programas tecnológicos del Ministerio de Urbanización en la oficina Nacional de Tecnología de Información

#### **3. ¿Cuántos empleados tiene su emprendimiento? ¿Cree que la Argentina tiene Empleados del conocimiento capaces para enfrentar los desafíos de los Emprendimientos Digitales?**

Si, a ver el nivel es bueno. Es prudente entender que el mercado de desarrolladores es muy cambiante y, ante tal aclaración, promediamos doce empleados full time de los cuales 5 son líderes de proyectos, también alrededor de 20 son contratados. ¿Qué quiere decir esto? Que son personas que si bien cumplen ciertas horas para algún desarrollo específico, no están todo el día, ni siquiera en la base de las oficinas en argentina.

## **5. ¿Cuáles fueron las ventajas encontradas al emprender en su negocio digital y cuáles las desventajas?**

El principal inconveniente de nuestro país es la calidad de servicio al cual podemos acceder por parte de los proveedores. Por otro lado en cuanto a la formación de recursos entendemos que estamos muy bien posicionados y sumando al panorama económico global somos sin dudas actores muy seductores para la realización de estas tareas sobre todo teniendo en cuenta que no existen prácticamente barreras para la exportación de intangibles que es lo que básicamente creamos en Melon

## **6. ¿Cuáles fueron los principales desafíos personales que encontró al momento de iniciar un emprendimiento digital?**

Más que encontrarnos con ciertos desafíos que prevalecen a lo largo del tiempo ,incluso hasta los días que corren, los recursos humanos que llevan adelante esta clase de trabajos son personas y ,debo admitir , somos personas muy especiales de las más difíciles de complacer , sumado a eso un mercado muy convulsionado por la gran demanda es realmente difícil . Todo el tiempo tenemos altas y bajas y es un gran “estirar” todo el tiempo el mercado por pelear por estos recursos que desafortunadamente son muy escasos

## **7. ¿Considera que los métodos de financiamiento, la presión impositiva, los altos precios del servicio de internet han sido limitaciones en su emprendimiento?**

Tanto el financiamiento como la presión tributaria son características que se tuvieron en cuenta al momento de proyectar el emprendimiento y si bien en nuestro país nada es muy estable como sabemos , desde el cambio de gobierno se mantuvo en línea generales bastante buscado.

En cuanto a los costos de servicio no fueron un limitante en nuestro país; el costo de servicio de internet es relativamente bajo, el problema pasa anteriormente como te comente el servicio que hay en argentina es muy pobre, lamentable, tal vez con el avance norteamericano en la quita de la notoriedad tecnológica los carriers puedan

ofrecer distintas latencias en función de la calidad por servicio, aunque claramente a un costo diferente, habrá que ver.

**9. ¿Qué elementos considera que pueden beneficiar la estrategia y situación actual de su emprendimiento?**

Como nosotros exportamos son proyectos que lideramos desde las bases Argentinas pero básicamente los exportamos. Un movimiento en alza del dólar si bien no es una estrategia, es una situación que nos puede beneficiar, ya que hacemos exportación de intangible y lo cobramos en dólares.

**10. ¿Cuáles son las herramientas digitales que más utiliza y por qué? (Adwords, Pagos, Contenido, Marketing, Comunicación, ETC)**

No, básicamente no usamos ninguna de estas herramientas más que lenguajes de programación. La mayoría de las herramientas que usamos son de elaboración propia. Nos dedicamos al desarrollo de software y aplicaciones para la solución de problemas corporativos, de seguridad y de modernización

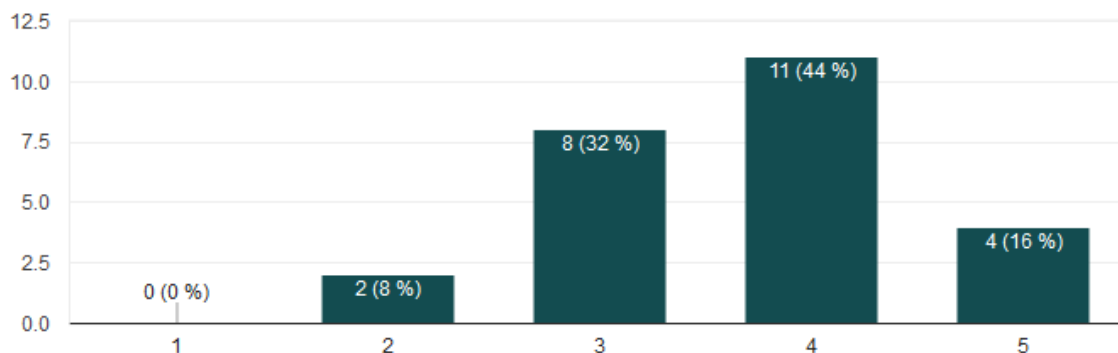


## 7.4 Anexo D: Gráficos de Encuestas

### Ilustración 39: Pregunta 1 - Encuesta

Siendo 1 Conocimiento Insuficiente y 5 Conocimiento Pleno. Cuál considera que es su nivel de conocimiento respecto de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's)?

25 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

### Ilustración 40: Pregunta 2 – Encuesta

Cree que las TIC's en Argentina son accesibles y permiten desarrollar Emprendimientos Digitales?

25 respuestas

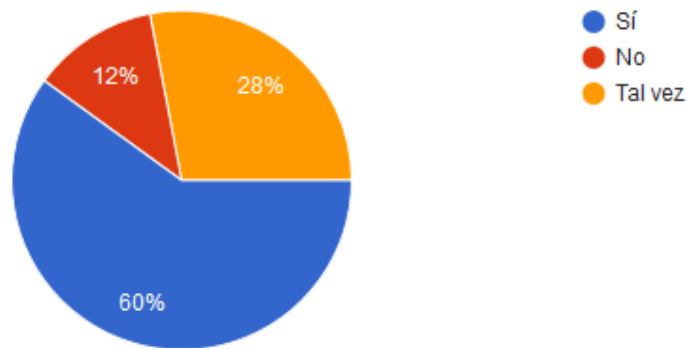


Fuente: Elaboración Propia

### Ilustración 41: Pregunta 3 – Encuesta

Si su negocio se adaptara para poder brindar un servicio digital, usaría esta opción como fuente de ingresos principal?

25 respuestas

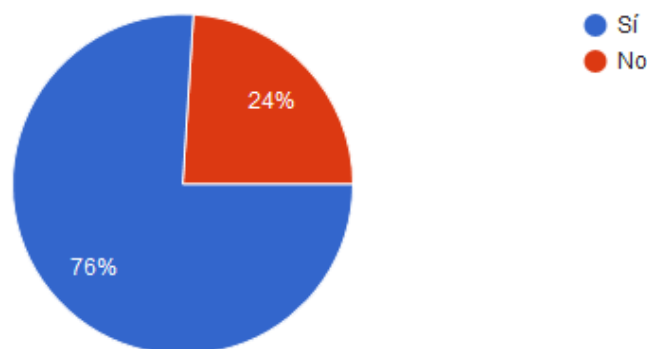


Fuente: Elaboración Propia

### Ilustración 42: Pregunta 4 – Encuesta

Considera usted que los Emprendimientos que se potencian mediante la TIC's realizan un aporte sostenible a la economía del país?

25 respuestas

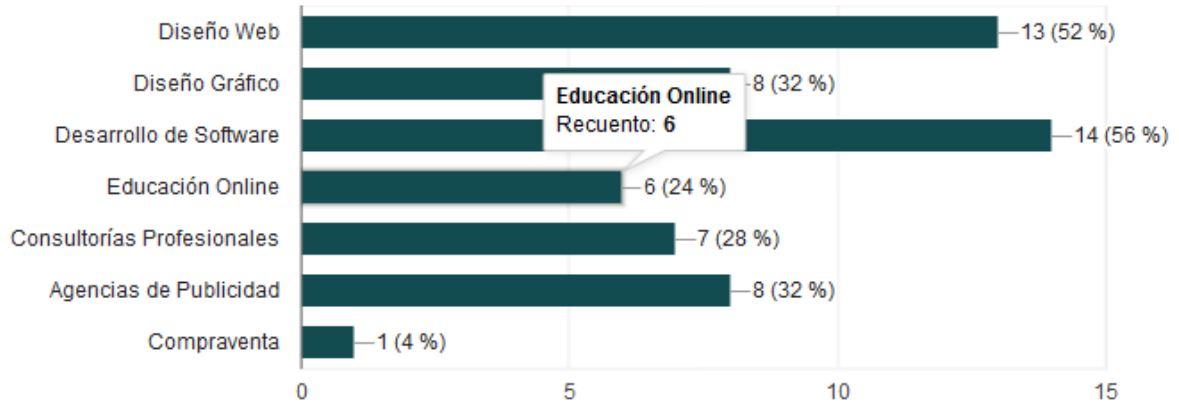


Fuente: Elaboración Propia

### Ilustración 43: Pregunta 5 – Encuesta

Según su conocimiento sobre Emprendimientos, cuáles cree que son los sectores en los que más se desarrollan emprendimientos digitales?

25 respuestas

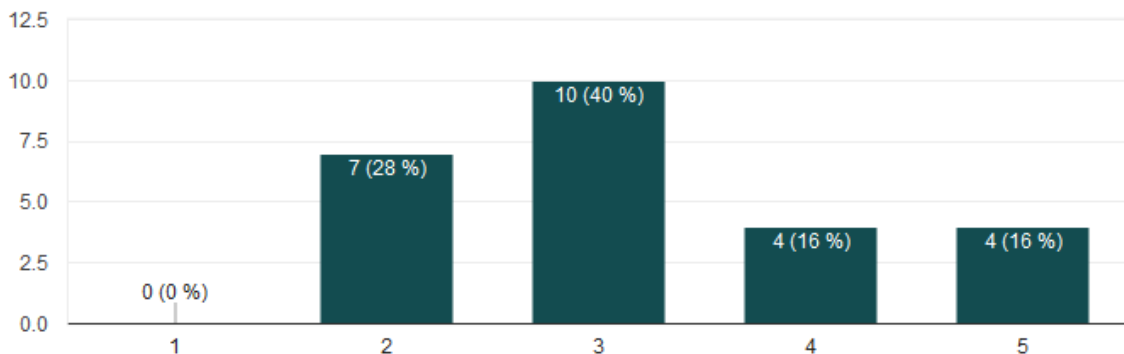


Fuente: Elaboración Propia

### Ilustración 44: Pregunta 6 - Encuesta

Siendo 1 Capacitación Baja y 5 Capacitación Alta. Cuál considera que es el grado de capacitación de los empleados Argentinos frente a las nuevas tecnologías?

25 respuestas

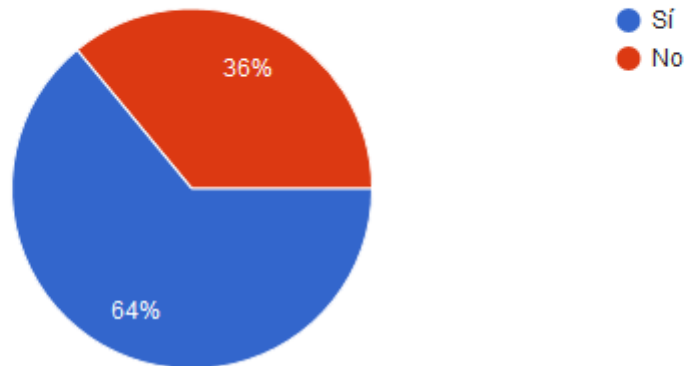


Fuente: Elaboración Propia

**Ilustración 45: Pregunta 7 - Encuesta**

**En su equipo actual de trabajo, tiene empleados capacitados para responder ante las nuevas Tecnologías?**

25 respuestas

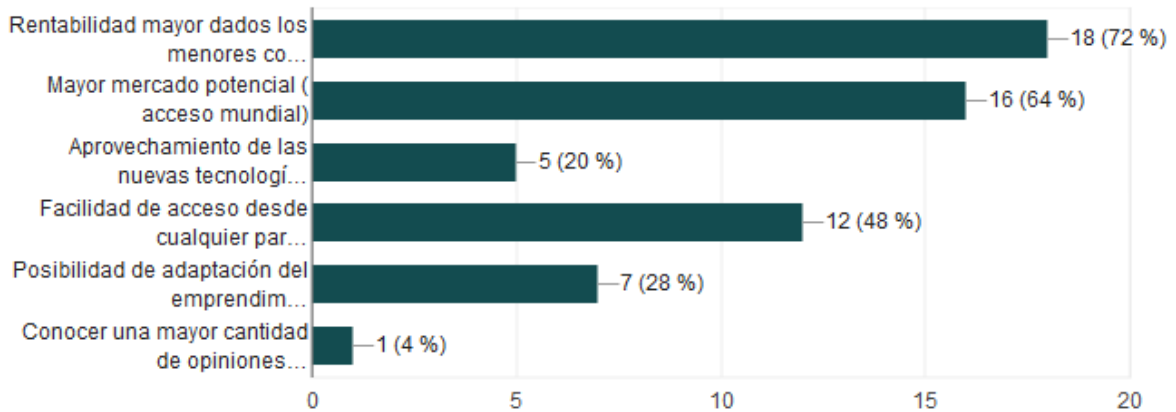


Fuente: Elaboración Propia

**Ilustración 46: Pregunta 8 – Encuesta**

**Cuales cree que son las ventajas de realizar emprendimientos digitales?**

25 respuestas

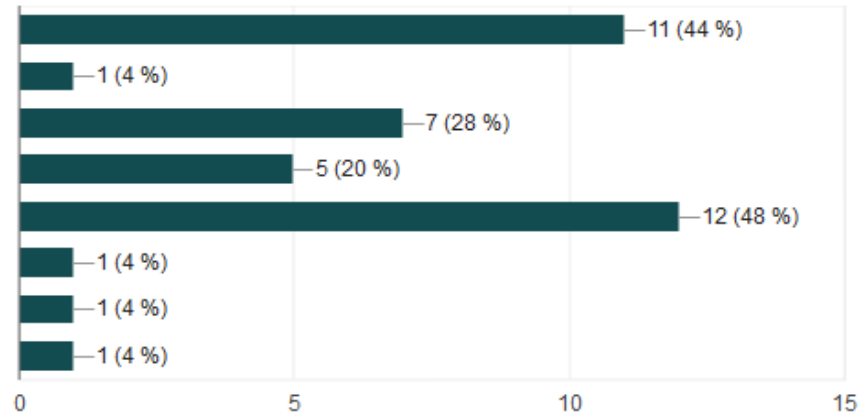


Fuente: Elaboración Propia

### Ilustración 47: Pregunta 9 – Encuesta

Cuales cree que son las desventajas de realizar emprendimientos digitales?

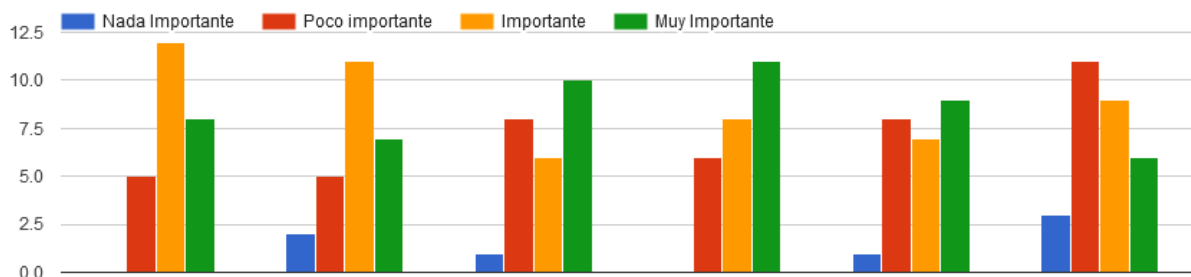
25 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

### Ilustración 48: Pregunta 10 - Encuesta

Cuán importantes considera son los siguientes desafíos que se presentan a los emprendedores?

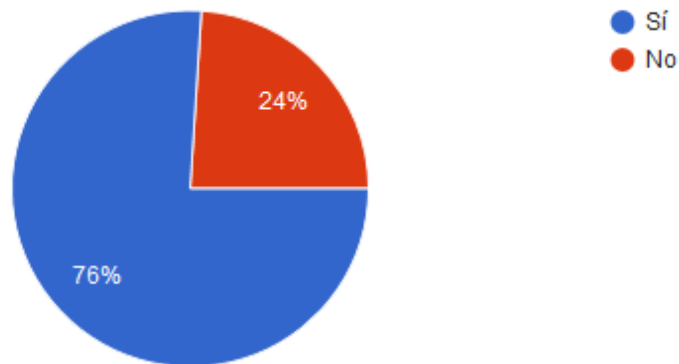


Fuente: Elaboración Propia

### Ilustración 49: Pregunta 11 – Encuesta

Actualmente usa software o herramientas digitales en su negocio?

25 respuestas

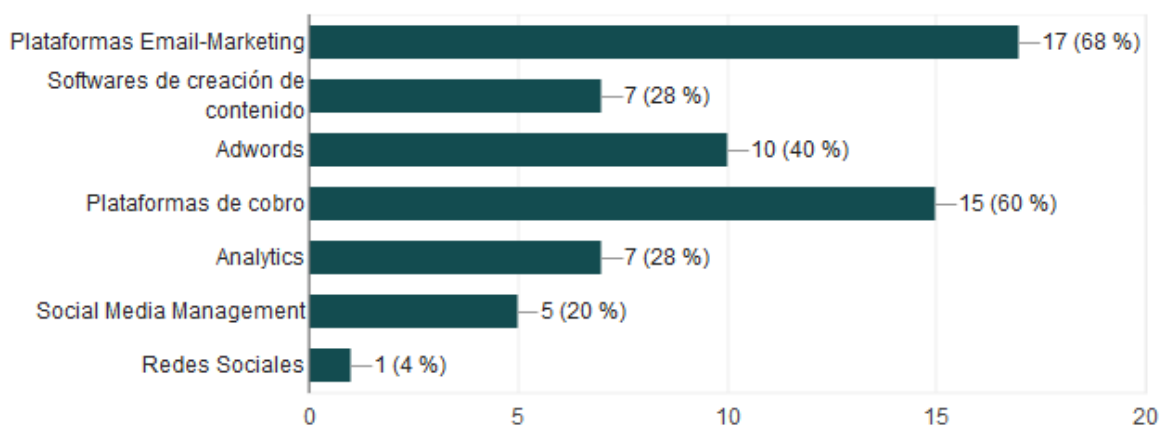


Fuente: Elaboración Propia

### Ilustración 50: Pregunta 12 – Encuesta

Conoce o usa alguna de las siguientes herramientas digitales ?

25 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

## **8. Bibliografía**

- Anson, L. (2017, 27 de enero). La Edad Digital. El Cultural. Recuperado de <https://www.elcultural.com/revista/opinion/La-Edad-Digital/39150/>
- Aufreiter, N., Boudet, J., Weng, V. (2014, Enero). Why marketers should keep sending you e-mails. McKinsey. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/why-marketers-should-keep-sending-you-emails>
- Banco de la Nación Argentina (2018). Tasas de interés Activas. Recuperado de <http://www.bna.com.ar/Empresas/Pymes/Creditos>
- Banco Mundial. (2018). Datos de libre acceso del Banco Mundial. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/>
- Bentancourt, G. (2017, 29 de Agosto). 6 modelos de negocios digitales para una nueva generación de emprendedores .Entrepreneur. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/299390>
- Blankson, C., Motwani, J. D. and Levenburg, N. M. (2006). Understanding the patterns of market orientation amongst small businesses. Marketing Intelligence and Planning, 24, 6: 572-90.
- Cabero, J. (1998). Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Cámara Argentina de Internet CABASE. (2017). Estado de Internet en Argentina y la región. Recuperado de <http://www.cabase.org.ar/wp-content/uploads/2017/09/CABASE-Internet-Index-II-Semestre-2017.pdf>
- Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina. (2017). Reporte anual sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina. Buenos Aires, Argentina
- Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina. (2015). El impacto de las TIC en la Economía y Sociedad, Opiniones de Expertos y Testimonios Sectoriales. (1ra edición). Buenos Aires, Argentina. Editorial Autores de Argentina

- CBINSIGHTS (2017). \$1B+ Market Map: The World's 197 Unicorn Companies In One Infographic. Recuperado de: <https://www.cbinsights.com/research/unicorn-startup-market-map/>
- Celaya, J. (2008). La Empresa en la WEB 2.0. España. Editorial Grupo Planeta.
- Chiavenato I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (7ma edición). México. McGraw-Hill Interamericana.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2017). Informe sobre las inversiones del mundo 2017, la Inversión y la Economía Digital. Recuperado de [http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/wir2017\\_overview\\_es.pdf](http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/wir2017_overview_es.pdf)
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2017). Informe sobre las inversiones del mundo 2017, la inversión y la economía digital. Recuperado de [http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/wir2017\\_overview\\_es.pdf](http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/wir2017_overview_es.pdf)
- Cruz, I. (2017, 06 de Julio). Así son las 'startups' unicornio del momento. BBVA. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/asi-startups-unicornio-momento/>
- De Torres Carbonell, S. (2018). Contexto para emprendedores argentinos en 2018: el rol del Estado y los privados. Recuperado de <https://www.apertura.com/emprendedores/Contexto-para-emprendedores-argentinos-en-2018-el-rol-del-Estado-y-los-privados-20180206-0006.html#9>
- Doing Bussines. (2017). Apertura de un negocio. Recuperado de [espanol.doingbusiness.org/data/exploretopics/starting-a-business](http://espanol.doingbusiness.org/data/exploretopics/starting-a-business)
- Drucker, P. F. (1959). Landmarks of Tomorrow: A Report of the New PostModern World. USA: Transaction Publishers.
- Echegaray D. (2016). Tecnologías de la Información y la Comunicación en las Organizaciones. (1ra edición). México. Publicaciones Empresariales UNAM.
- Ente Nacional de Comunicaciones. (2018). Datos Abiertos ENACOM. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.enacom.gob.ar/>.
- Facebook. (2015). State of Connectivity 2015: A Report on Global Internet Access. USA. Recuperado de <https://newsroom.fb.com/news/2016/02/state-of-connectivity-2015-a-report-on-global-internet-access/>



- Foro Económico Mundial. (2015). ¿Qué países son líderes en tecnología digital?. Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2015/04/que-paises-son-lideres-en-tecnologia-digital>
- Freire A. (2005). Pasión por emprender De la idea a la cruda realidad. (19va edición). Bogotá, Colombia. Editorial Norma
- G2Crowd (2017) Best Social Media Management Software Recuperado de <https://www.g2crowd.com/categories/social-media-mgmt>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2017). Global Report. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/report>
- Hair, W. Eiríkur P. Caisy. (2012). International Journal of Innovation and Technology Management. Vol. 9, No. 6. InderScience Publishers.
- Heiens, Richard A. (2000). Market orientation: Toward an integrated framework. Academy of Marketing Science Review, 4 (1).
- Hidalgo G., Kamiya M. y Reyes M. (Nº 16 / 2014). Emprendimientos dinámicos en América Latina: Avances en prácticas y políticas. Venezuela. Publicaciones CAF
- Hull, C. E., Baroody, A. J. and Payne, B. R. (2007). Supplementing the six facets model of technology management with a modified analytic hierarchic process: The effective evaluation of new technology prior to implementation.
- Ignatiadis, I., Svirskas, A., Roberts, R., and Tarabanis, K. (2006). Promoting trust in B2B virtual organisation through business and technological Infrastructure. International Journal of Networking and Virtual Organisations, 3, 4: 395-411.
- IMS Corporate. (2016). IMS Mobile in Latam Study 2016. México. Recuperado de <https://www.ims corporate.com/news/Estudios-comScore/IMS-Mobile-Study-Septiembre2016.pdf>
- INDEC (2015) Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación Recuperado de [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/entic\\_10\\_15.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/entic_10_15.pdf)
- Investment & Trade Promotion Agency Buenos Aires City (2018). Programas Vigentes. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0B2SVm8zGj6XbQXRkOEM1M1FYcDQ/view>

- Jimenez-Jimenez, D. and Cegarra-Navarro, J. G. (2007). The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 36, 6: 694-708.
- Jonscher, C. and Tyler, M. (1982), The impact of telecommunicationson the performance of a sample of business enterprises in Kenya, CaseStudy No. 18, ITU-DECA Project “Telecommunications for Development”, Geneva: International Telecommunication, January
- Kantis, H. Federico J, Ibarra, S. (2017). Condiciones sistemáticas para en el emprendimiento dinámico, América Latina: avances y retrocesos en perspectiva. Recuperado de <http://www.ungs.edu.ar/icsedprodem/wp-content/uploads/2015/07/Resumen-2017.pdf>
- Katz R. (2009). El papel de las TIC en el desarrollo. Propuesta de América Latina en los retos económicos actuales. España. Editorial Fundación Telefónica.
- Ley N° 27349. Información Legislativa, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Buenos Aires, Argentina. 11 de Septiembre 2017
- Martinez, P. Ibarra, S. Menéndez, C. Federico, J. Kantis, H. (2016). El ecosistema emprendedor de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Una mirada exploratoria. Buenos Aires, Argentina. Revista Pymes, Innovación y Desarrollo.
- Matlay, H. and Westhead, P. (2007). Innovation and collaboration in virtual teams of e-entrepreneurs: Case evidence from the European tourism industry. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8, 1: 29-36.
- Okkonen, J. (2004). How virtuality affects knowledge work: Points on performance and knowledge management. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 2, 2: 153-61.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2015). Perspectivas de la OCDE sobre la Economía Digital. Recuperado de [http://www.oecd.org/sti/ieconomy/DigitalEconomyOutlook2015\\_SP\\_WEB.pdf](http://www.oecd.org/sti/ieconomy/DigitalEconomyOutlook2015_SP_WEB.pdf)
- Pérez J. (2010). Administrando trabajadores del conocimiento en Chile. Chile. Trend Managment
- Prince A. (2012). Etapas de la inclusión digital en Argentina: de TIC a TIIS. Recuperado de <http://comunicacioneselectronicas.com/AFCEA2012/Prince.pdf>

- Prince A. (2015). El impacto de las TIC en la economía y la sociedad. Buenos Aires, Argentina. Editorial Autores de Argentina
- Project Management Institute. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®). (6ta Edición). Project Management Institute Inc.
- PwC España (2017). FinTech 2017 : Avalancha de alianzas entre las entidades financieras tradicionales y las compañías FinTech Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/financiero/fintech.html>
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española [Dictionary of the Spanish Language] (22nd ed.). Madrid, España: Author.
- Robbins S. & Coulter M. (2005). Administración. (8va edición). México. Pearson Educación de México
- s.n. (2018, 21 de Marzo). Las herramientas big data más conocidas. Universidad Internacional de Valencia. Recuperado de <https://www.universidadviu.com/las-herramientas-big-data-mas-conocidas/>
- s.n. (2016, 12 de Septiembre). Email Continues to Deliver Strong ROI and Value for Marketers. eMarketer. Recuperado de <https://www.emarketer.com/Article/Email-Continues-Deliver-Strong-ROI-Value-Marketers/1014461>
- s.n. (2017, 19 de Julio). 5 Alternativas A Paypal Para El Proceso De Pago De Tu Negocio Online.Lacetalent. Recuperado de <https://www.lancetalent.com/blog/5-alternativas-paypal-negocio-online/>
- Shoham, A., Rose, G.M. and Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: A meta-analysis. Marketing Intelligence and Planning, 23, 4/5: 435-54.
- Specht, B. (2018, 25 de Enero). The 2017 Email Client Market Share. Litmus. Recuperado de <https://litmus.com/blog/the-2017-email-client-market-share-infographic>
- Statista (2017) Volumen anual de pagos de PayPal desde 2012 a 2017 (en miles de millones de dólares). Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/513138/volumen-anual-de-pagos-de-paypal/>

- UNESCO. (2005). Las tecnologías de la información y la comunicación en la enseñanza. Montevideo, Uruguay. Ediciones Trilce
- Usina Digital de América Latina. (2017). Aceleración del Comercio Digital en América Latina y el Caribe. Recuperado de [http://late.online/wp-content/uploads/2017/04/Late\\_Study\\_Full\\_ESP.pdf](http://late.online/wp-content/uploads/2017/04/Late_Study_Full_ESP.pdf)
- Valleboni, C. (2017, 4 de Julio). El crecimiento de las Fintech argentinas .Forbes. Recuperado de <http://www.forbesargentina.com/crecimiento-las-fintech-argentinas/>
- Walker, H. (2006). The virtual organisation: A new organisational form? International Journal of Networking and Virtual Organisations, 3, 1: 25-41.
- We are Social. (2018). Digital in 2018: World's internet users pass the 4 billion Mark. Nueva York, USA. Recuperado de <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>