

# DESARROLLO EMPRENDEDOR EN LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

**Libro Blanco del Desarrollo  
Emprendedor Porteño**

**La presente síntesis ha sido elaborada por Andrés López y Daniela Ramos en base a los trabajos realizados originariamente por Silvia Torres Carbonell, Marcela Cristini, Hugo Kantis y Gabriel Jacobsohn.**

# Los principales consensos

1. **Crecimiento del fenómeno emprendedor.**
2. **Las ciudades como centros de desarrollo emprendedor.**
3. **Nuevas oportunidades laborales a través del emprendedorismo**
4. **Hay distintas formas de emprender**
5. **El emprendedorismo y su rol crucial en los países de desarrollo intermedio**
6. **El papel de la política pública como nivelador de oportunidades**
7. **El rol del sistema educativo: educar (también) para emprender?**
8. **La necesidad de fortalecer el ecosistema emprendedor**
9. **La potencialidad de la interacción público-privada (el modelo de gestión pública en la Ciudad de Buenos Aires)**
10. **El problema del acceso al financiamiento**



# El desarrollo emprendedor

## ¿Qué se entiende por emprendedorismo y desarrollo emprendedor?

- Personas o equipos con vocación y capacidad para crear nuevos emprendimientos
- Iniciativas emprendedoras en sus primeros años de vida
- Ecosistema local, conformado por el sector público y por un conjunto de instituciones sociales, educativas, académicas y económicas, que generan las condiciones de contexto.

# Hay diferentes tipos de emprendedores

- **Emprendedores de micro escala**
- **Lifestyle y emprendimientos familiares**
- **Emprendedores profesionales**
- **Emprendedores seriales**
- **Emprendedores de alto impacto**
- **Emprendedores corporativos (“Intrapreneurs”)**
- **Innovadores disruptivos**
- **Emprendedores sociales**

Todos estos perfiles son complementarios en orden a construir un “ecosistema” complejo.

Son necesarias diferentes políticas para las distintas clases de emprendedores y para las distintas etapas del ciclo de vida de los emprendimientos.

# Crecimiento y revalorización del fenómeno emprendedor

## Algunas razones

- Emergencia de nuevos sectores productivos donde los requerimientos de escalas iniciales son menores que en industrias tradicionales
- Reorganización de las actividades productivas en base al concepto de cadenas de valor y tercerización de diversas etapas del proceso productivo;
- Progreso de las TICs, que permite la deslocalización de actividades productivas y la participación de productores de países emergentes en las cadenas de valor
- Aparición de nuevas oportunidades de negocios asociadas a la creciente sofisticación de la demanda de consumidores de ingresos medios y altos.
- Cambios en los patrones culturales de las nuevas generaciones
- Desarrollo de la industria de capital de riesgo

# El emprendedorismo y su aporte al desarrollo económico

- La tasa de actividad emprendedora es mayor en países con niveles bajos y altos de ingresos y menor en países con niveles intermedios de desarrollo.
- En economías de menor desarrollo predomina el emprendedor por necesidad, que genera oportunidades de empleo y autoempleo
- En las de altos ingresos prevalece el emprendedor por oportunidad, que es más innovador y actúa en nuevos segmentos de mercado.
- El emprendedorismo contribuye al proceso de desarrollo por su aporte a:
  - Empleo
  - Innovación
  - Flexibilidad-Especialización
  - Empresariedad
  - Oportunidades de progreso para diferentes segmentos de la población
- La materialización de estos aportes depende en gran medida de la calidad del ecosistema emprendedor
- Las oportunidades para emprender en los países en desarrollo se han ampliado a partir de la fragmentación de la producción a escala global

# La creación de nuevos emprendimientos

- **Es un proceso complejo de varias etapas.**
- **Es un fenómeno sistémico que depende de factores de entorno:**
  - **Macroeconomía**
  - **Instituciones**
  - **Estructura productiva**
  - **Políticas públicas/marco regulatorio**
  - **Sistema financiero**
  - **Infraestructura**
  - **Capital social y humano**
  - **Sistema científico-tecnológico**
- **Pero también depende del nivel educativo, la vocación, capacidades y acceso a redes de los potenciales emprendedores.**
- **El autofinanciamiento y el crédito bancario suelen ser insuficientes para lograr el escalamiento de los proyectos dinámicos (especialmente cuando estos generan “intangibles”, e.g. software, etc.)**

# El rol de la ciudad en el proceso emprendedor

- Las ciudades ofrecen infraestructura, acceso a recursos y redes sociales, conexiones internacionales, etc.
- Asimismo pueden desarrollar “perfiles” para generar empresarios locales y atraer a los provenientes de otras regiones.
- Las iniciativas pro-emprendedorismo deben convertirse en políticas de Estado e insertarse en una visión sistémica de desarrollo local.

La CABA	
<p>Se destaca a nivel nacional y regional por su potencial para el desarrollo emprendedor gracias a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Dotación de capital humano y social</li><li>● Infraestructura física y de comunicaciones</li><li>● Tamaño y sofisticación del mercado y población</li><li>● Disponibilidad de servicios</li><li>● Existencia de instituciones de apoyo</li><li>● “Marca” internacional</li><li>● Alta tasa de fertilidad empresaria.</li></ul>	<p>Se ve afectada por problemas de entorno nacional y propios:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Incertidumbre sobre reglas de juego económicas y sobre el marco institucional</li><li>● Sistema financiero poco profundo</li><li>● Marcos regulatorios que a veces atentan contra la organización eficiente de la producción</li><li>● Carga burocrática y tributaria</li><li>● Excesiva congestión</li></ul>

# ¿Por qué y dónde intervenir desde el sector público?

- **La creación de empresas puede verse afectada por obstáculos vinculados al acceso al capital, información, tecnología, aspectos regulatorios/impositivos.**
- **El Estado puede contribuir a reducir las probabilidades de fracaso y ampliar la base emprendedora.**
- **La actividad emprendedora suele tener una alta cuota de informalidad. Los gobiernos y actores no gubernamentales locales están más capacitados para trabajar con los emprendedores y mejorar su situación.**
- **Cada vez más son las ciudades que incluyen el apoyo al emprendedorismo dentro de su agenda de políticas públicas, actuando en áreas como:**
  - Educación y capacitación
  - Reducción de procedimientos burocráticos
  - Apoyo al desarrollo del capital semilla
  - Asistencia técnica, administrativa y gerencial
  - Facilitación de acceso al capital social (instituciones de apoyo)
  - Uso de incentivos fiscales y crediticios
  - Mejoras de infraestructura.

# Sobre la institucionalidad de las políticas públicas

- La efectividad del apoyo al emprendedorismo puede mejorarse si el gobierno local interactúa con las instituciones que ya han consolidado redes de detección y mecanismos de apoyo a emprendedores, mediante:
  - Intercambio de información y experiencias
  - Activa participación de aquellas en el diseño e implementación de las políticas.
- El esquema de trabajo conjunto favorece el:
  - Aprovechamiento de los recursos humanos, materiales e institucionales
  - Desarrollo de redes personales
  - Incremento del capital social.
- Es una vía para mejorar la eficacia de las políticas y fortalecer las instituciones de la sociedad civil.
- El Estado no debe “competir” con estas instituciones, sino articularse con ellas de modo de aprovechar las respectivas capacidades y activos acumulados

# El perfil de los emprendedores porteños

En la CABA hay algunos patrones comunes:

- Distribución bastante igualitaria entre hombres y mujeres
- Nivel educativo medio a medio-alto
- Edad entre los 25 y 40 años.
- Mayor concentración absoluta y relativa en zonas norte y centro de la Ciudad
- Importancia del capital social previo para iniciar la actividad (contactos, redes, relaciones profesionales y laborales, etc.).
- Uso de ahorros propios para financiar los emprendimientos
- Claro sesgo hacia los servicios
- Falta de capacidades de gestión y de una estrategia clara de crecimiento a futuro.
- Limitaciones para diseñar y desarrollar una estrategia comercial o de ventas

Acercas de los nuevos desafíos en torno  
al Desarrollo Emprendedor en la CABA



# El rol de las políticas públicas (I)

La CABA debe focalizar sus acciones en la mejora de las condiciones de entorno para la acción de los emprendedores:

- **Facilitación de trámites (e.g. ventanilla única)**
- **Apoyo al desarrollo de capital semilla y de riesgo**
- **Mejora en la oferta de infraestructura general**
- **Adaptación de los contenidos del sistema educativo a las nuevas características del mercado de trabajo, la innovación y los negocios**
- **Generación de estímulos a la cultura emprendedora en distintos niveles de la sociedad**
- **Promoción de vínculos de emprendedores con posibles financiadores – bancarios y no bancarios-, con el sistema científico-tecnológico, con empresas más grandes (inserción en cadenas de valor), expertos, etc.**
- **Desarrollo de una “marca ciudad”**
- **Difusión de casos de éxito, y también de casos de no éxito que puedan servir como referencia para emprendedores**
- **Acercamiento al uso de instrumentos tecnológicos que puedan ser de utilidad para los negocios (Redes sociales, web 2.0, etc.)**

# El rol de las políticas públicas (II)

- **O también debe aplicar estímulos más dirigidos?**
  - Tratamiento impositivo diferencial para nuevas empresas
  - Utilización del poder de compra público
  - Incentivos fiscales y crediticios
- **Iniciativas horizontales o también selectivas?**
- **Existen diferentes tipos de formatos de intervención, que pueden ir eventualmente cambiando a lo largo del tiempo:**
  - Sectorial: fomento a sectores existentes y competitivos (e.g.. turismo), promoción de sectores nuevos y/o de alta tecnología (e.g. software y biotecnología)
  - Impactos específicos (empleo, encadenamientos, generación de empleos, etc.)
  - Regional: zonas con menores niveles de ingreso o de elevado desempleo..
  - Tipos de emprendimientos (por necesidad vs. por oportunidad; emprendedores rutinarios vs. emprendedores de alto impacto)

# Algunos desafíos para la política pública (I)

- Enmarcar las políticas orientadas a favorecer el desarrollo emprendedor en una visión estratégica del desarrollo económico de la CABA en el mediano-largo plazo.
- Balancear los esfuerzos entre objetivos diversos, tales como:
  - Fomentar la creación de más empresas
  - Promover aquellos emprendimientos de alto potencial
  - Apoyar la sustentabilidad de los emprendimientos exitosos
- Lograr que los emprendimientos promovidos se “gradúen”
  - Vinculando las políticas de apoyo al emprendedorismo con las políticas de inversión
  - Favoreciendo la escalabilidad y replicabilidad de los proyectos

## Algunos desafíos para la política pública (II)

- Generar anclas que favorezcan la permanencia en el territorio de los “activos creados” por los emprendimientos exitosos cuando estos últimos atraen el interés de grandes empresas o fondos de inversión
- Resolver problemas de coherencia regulatoria (e..g. inversión de capital de riesgo en start ups y pérdida de beneficios como PyMEs).
- Participación de los beneficiarios de las políticas de apoyo al en actividades de difusión, capacitación, mentoría, etc.

# Sistema educativo y desarrollo emprendedor (I)

- La “capacidad de emprender” parece ser un valor muy incipientemente incorporado en el sistema educativo argentino y porteño
- Sin embargo, esto ocurre con distinto énfasis según niveles y subsistemas.
- El caso del subsistema “técnico-profesional” es donde los avances aparentemente son más relevantes.
- Sin embargo, el sistema educativo, en general, no parece fomentar la proactividad de los alumnos, sino la repetición de contenidos.
- En teoría se reconoce la necesidad de capacitar a los alumnos para fomentar su autonomía y creatividad desde los niveles iniciales
- No siempre los cambios curriculares y/o de políticas educativas llegan a las aulas de manera efectiva, o si lo hacen, es con mucho rezago.
- El abordaje del tema debería hacerse en términos que excedan la dimensión puramente económica, e incorporen fundamentalmente cuestiones actitudinales y de valores.

# Sistema educativo y desarrollo emprendedor (II)

## **Algunos posibles instrumentos para ayudar a la formación emprendedora desde el sistema educativo:**

- Sensibilización de directivos y autoridades
- Formación de docentes
- Difusión/presentación de casos de éxito y de fracaso
- Clínicas con emprendedores
- Ferias de proyectos
- Facilitación de información
- Intervenciones que estimulen la auto-organización de los alumnos para emprender proyectos grupales
- Incorporación de nuevas temáticas (herramientas para armado de planes de negocios, técnicas de negociación, elementos de marketing y comunicación empresarial, etc)
- Visitas de alumnos a empresas
- Charlas y visitas de empresarios a las aulas

# Sistema educativo y desarrollo emprendedor (III)

- El cambio más profundo pasaría por una revisión de los métodos de enseñanza-aprendizaje a fin de generar actitudes creativas/emprendedoras en los alumnos desde los niveles iniciales
- Desde el Estado se pueden desarrollar acciones tendientes a estimular un mayor acercamiento entre el sistema educativo terciario-universitario y el mundo de los negocios
- El fomento y la difusión de la cultura emprendedora pueden tener un rol importante a efectos de facilitar la inserción laboral de los jóvenes
- Sin embargo, el sistema de educación terciaria y universitario argentino apunta más a formar empleados que emprendedores.
- Un punto clave para promover actitudes, actividades y aspiraciones emprendedoras es entender que el emprendedorismo es germen de actividad empresaria, la cual tiene un rol clave en el desarrollo económico y la generación de empleo.

# La agenda de los medios y el desarrollo emprendedor (I)

- A lo largo de los últimos años la mayor parte de los principales medios ha incorporado al emprendedorismo como una temática específica y regular.
- Es un fenómeno que responde a factores económicos (cambios en el escenario local e internacional),
- Pero también a causas sociales (nuevos estilos de vida de las generaciones jóvenes)

# La agenda de los medios y el desarrollo emprendedor (II)

- Un posible rol de los medios está en el campo de la información, la difusión de casos de éxito y fracaso y la prestación de servicios.
- Pueden también a ayudar a “instalar” el tema en la sociedad, pero es difícil pensar que puedan contribuir sustancialmente a cambiar la imagen del empresario o a difundir la cultura emprendedora
- Para los emprendedores la aparición en los medios ayuda al éxito de su negocio
- Gobiernos y medios pueden formar alianzas tendientes a difundir los programas pro-emprendedorismo y realizar otras acciones conjuntas

# Áreas de intervención



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

