



# Emprendimientos Innovadores en la Argentina poscrisis

Sergio Drucaroff

Programa de Desarrollo Emprendedor – Prodem

Universidad Nacional de General Sarmiento - UNGS





## Primera Sección:

# La crisis de 2001 - 2002 y la dinámica empresarial posterior





# La crisis de 2001 – 2002 en Argentina

La **crisis produjo**, entre otras cosas:

- Debilidad tanto económica como institucional.
- Argentina entró en cesación de pagos con los Organismos Internacionales de crédito.
- Una caída del PBI mayor al 10% anual en 2002.
- El desempleo superó el 25%.
- El cierre de más de 35.000 empresas, solo en 2002.



# Sin embargo, el escenario económico comienza a mejorar a partir del 2003

Conjunción de incentivos de **política macroeconómica** y una **coyuntura internacional** favorable:

- Devaluación y sostenimiento de tipo de cambio alto.
- Oportunidades para la sustitución de importaciones.
- Aumento de la inversión pública.
- Muy buenos precios internacionales para la producción exportable argentina (principalmente *commodities*).
- Excedentes que se vuelcan al mercado interno.



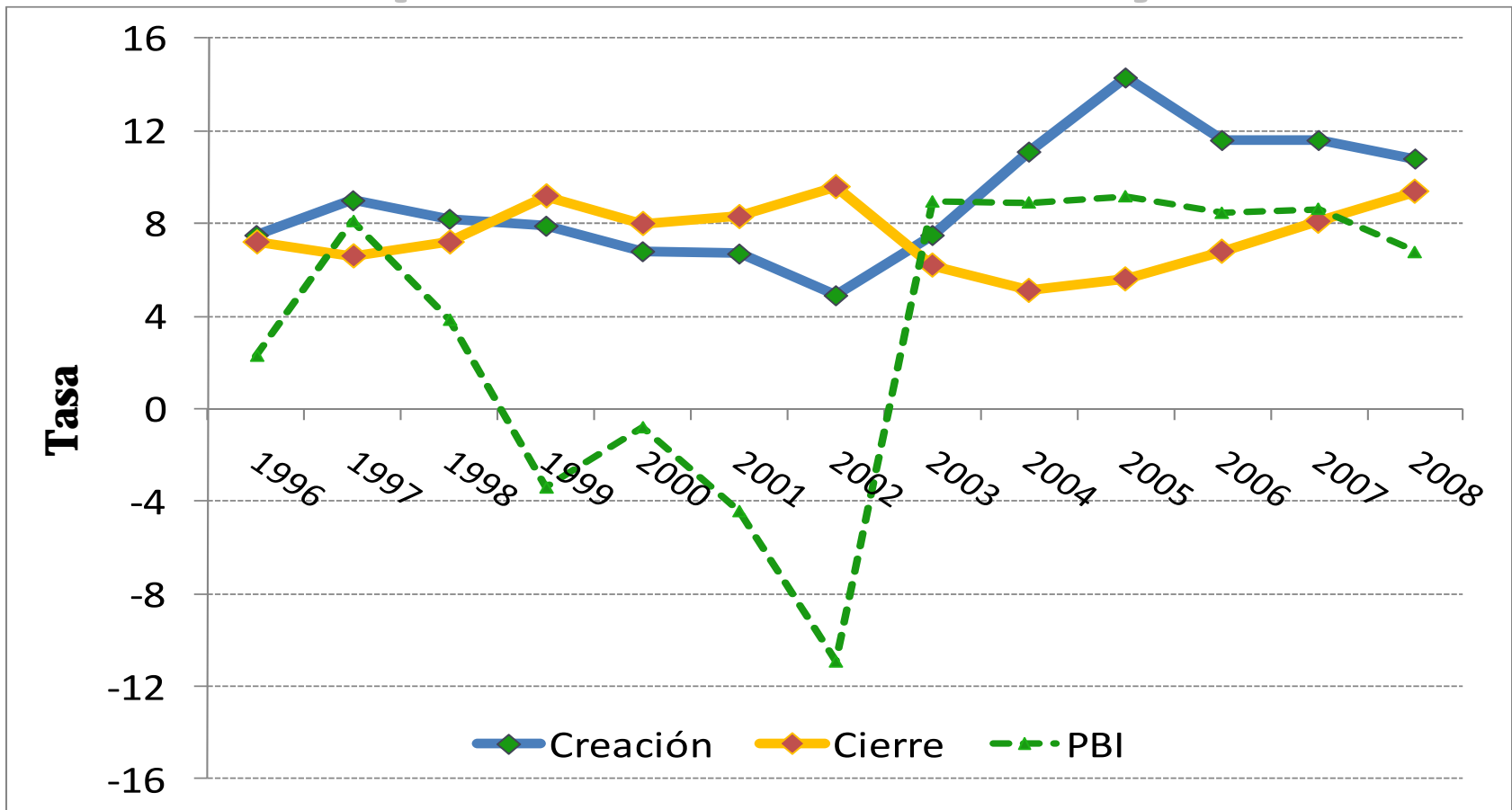
# Cambia también la dinámica empresarial

Surgen y se desarrollan una camada de empresas que **aprovechan las oportunidades del nuevo escenario:**

- En todo el período 2003 – 2008, **la cantidad total de nacimientos de empresas supera al cierre** de empresas.
- En el 2005 se alcanza un **máximo** de algo **más de 60.000 nacimientos de empresas.**
- **Argentina se reposiciona internacionalmente** en relación a la tasa de creación de empresas, superando incluso a muchos países europeos (España, Italia, Francia, etc.).

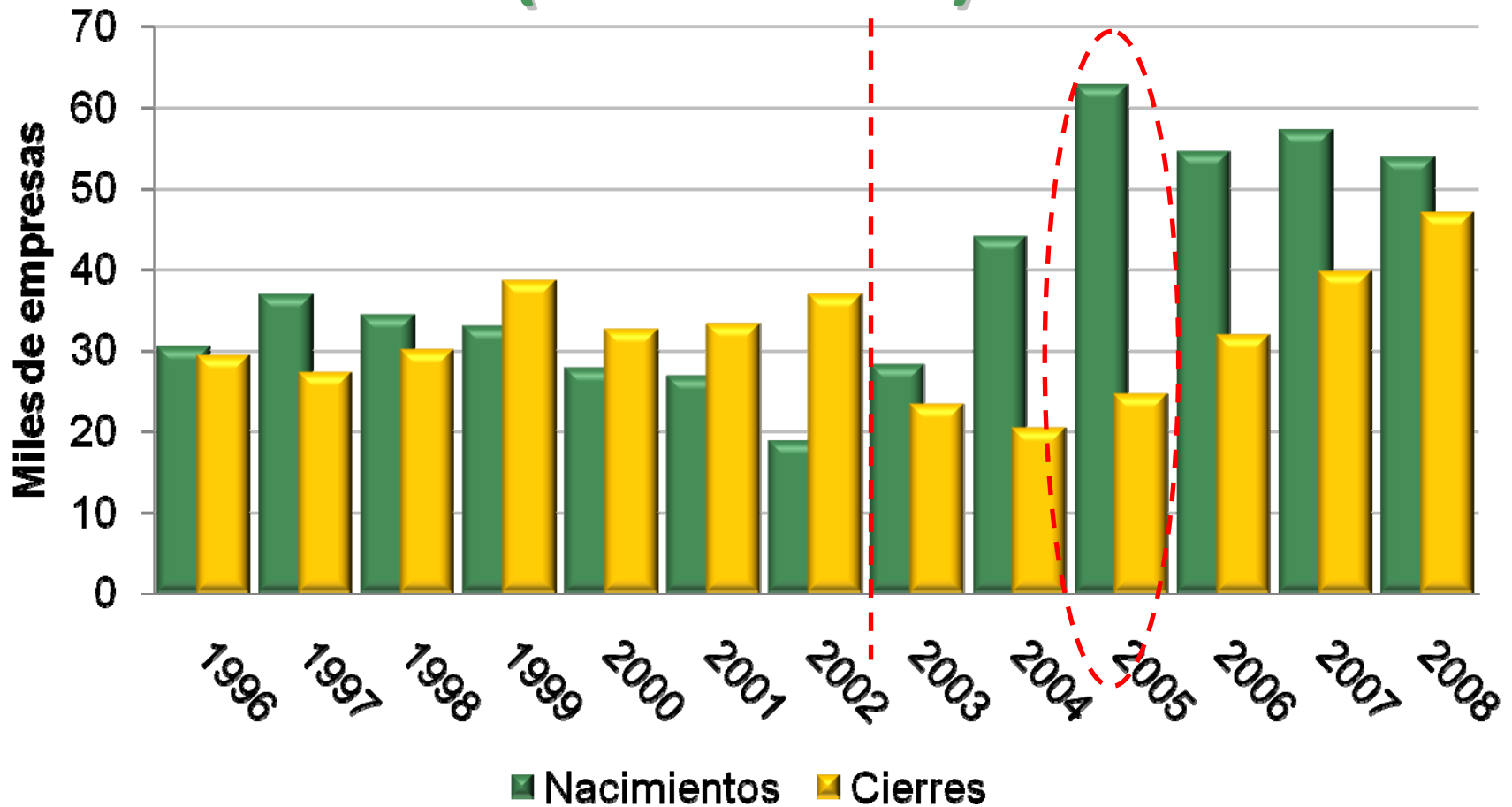


# Dinámica del PBI, Creación y Cierre de empresas entre 1996 y 2008



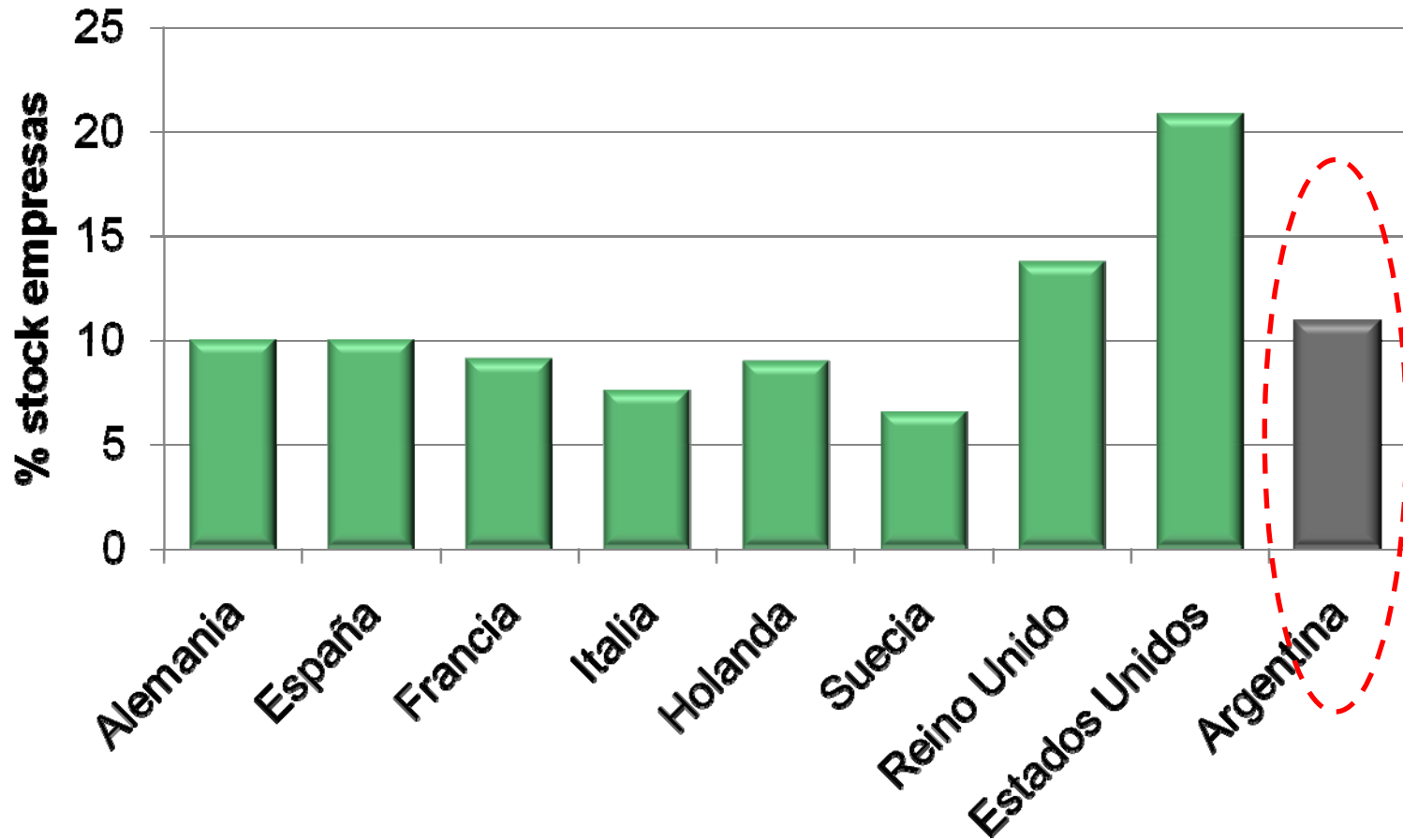


# Dinámica de nacimientos y muertes (1996-2008)





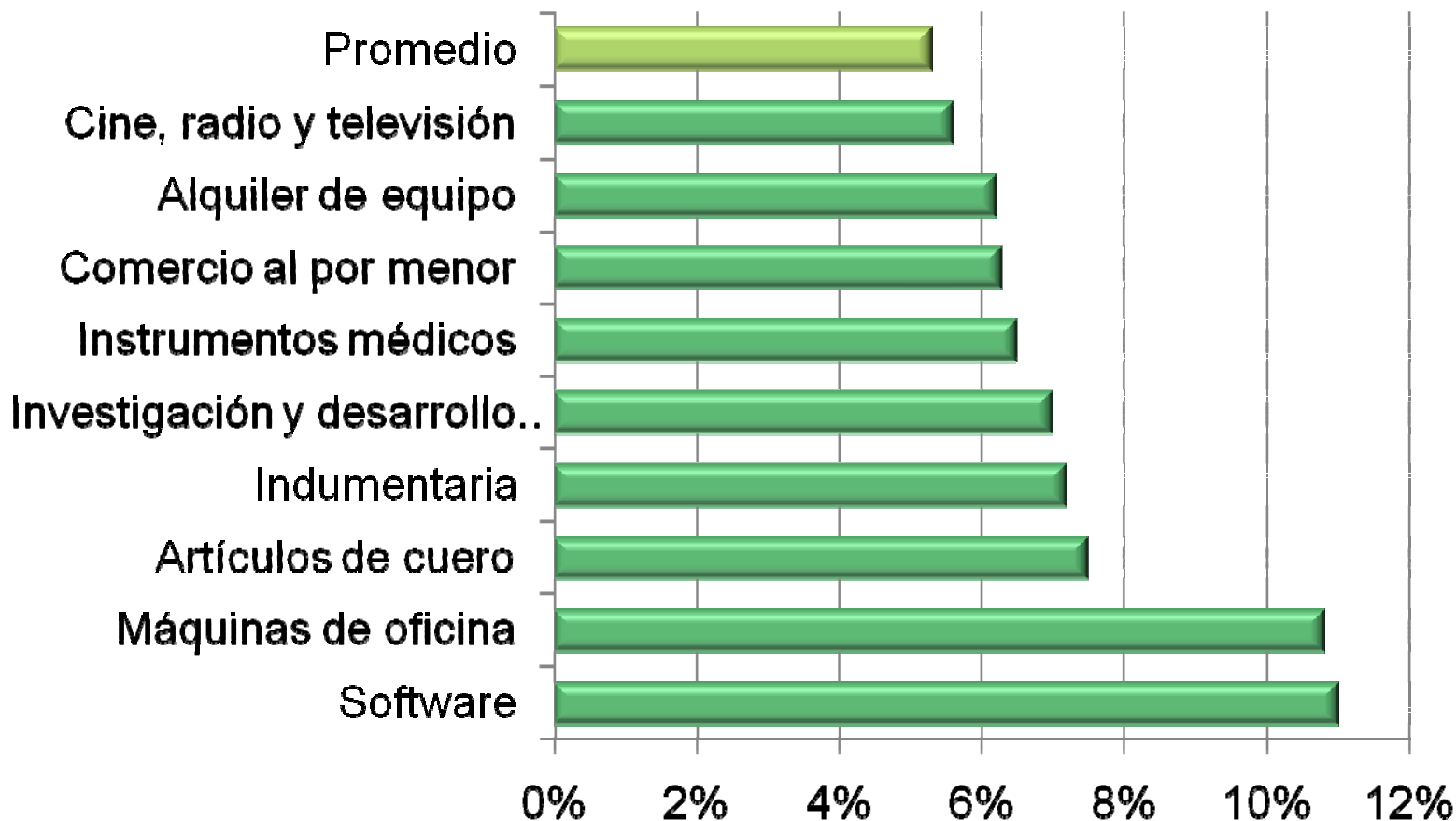
# Tasa de Creación de Empresas 2003 -2005





# Ramas más dinámicas

## (% de creación neta promedio 2003-05)





## Segunda Sección:

Características de las empresas  
dinámicas o innovadoras que  
crecieron luego de la crisis





# En el contexto antes descrito, surge una camada de empresas innovadoras

- *Hablamos de empresas que:*
  - **Introducen** un nuevo modelo de negocios
  - **Desarrollan** una nueva tecnología/producto
  - **Implementan** una nueva tecnología
  - **Adaptan** una nueva tecnología al mercado local
  - **Conforman** equipos de Investigación y Desarrollo





# Características generales :

- Fuerte presencia en el escenario post crisis, pero más chicas
- Importante nivel de **heterogeneidad**
- **No se trata de un fenómeno sectorialmente concentrado**
- Incremento de la presencia de **actividades industriales**
- Mayor presencia en actividades **intensivas en ingeniería y mano de obra**
- Fuertemente **concentrado en torno a Buenos Aires**





# ¿De dónde salen?

- Alta presencia de emprendedores de **clase media**.
- Pasaron por **universidades/terciarios especializados...** aunque no necesariamente se graduaron.
- **Experiencia laboral** en corporaciones o pymes, generalmente en **sectores relacionados** con el futuro emprendimiento (**yacimientos formativos**).
- Familiarizados con el uso de las **redes sociales** y las nuevas **plataformas de conexión virtual**.
- Emprendimiento como proyecto en donde volcar sus conocimientos tecnológicos y su experiencia.





# ¿Cómo construyen equipos efectivos?

- Generalmente, los socios se conocen en la **universidad**, durante la **trayectoria laboral** o del **círculo familiar**.
- Muy importante es el **feeling** con el otro socio...
- También tener la misma valoración por el proyecto.
- **Complementación** de perfiles y armonía en la convivencia diaria.
- **División de tareas** según el *expertise* y la formación de cada uno de los socios.
- Ser **flexibles** y saber ponerse en el lugar del otro.





# ¿Cómo es el proceso de detección y capitalización de la oportunidad?

- Comienzan a detectar la oportunidad de negocios en los **yacimientos formativos**
- Utilizan todo tipo de fuentes de información. Fuerte presencia de **herramientas y plataformas de las TICs**
- Intensivos en **networking** (caminar, circular, andar....)
- **Capacidad de feedback** con el mercado (escuchar...)
- **Manejo** de la **incertidumbre** y el **stress** (*resiliencia...*)





# El desarrollo comercial

- Importancia del **primer cliente** como socio (compartir...)
- Rol clave del **“vendedor fundacional”** ...
- **Capacidad de:** negociación, empatía, comunicación, visión estratégica, generar confianza, etc.
- Los primeros clientes como **“abrepuertas”** ...
- **Mecanismos estratégicos de protección** de la innovación: innovación permanente, servicios de postventa, modelo de negocio innovador, etc.







Tercera Sección:

Casos:  
Body Health  
Core Technologies





# Body Health (I)

- **Características del emprendimiento y del equipo:**
  - Empresa dedicada a la producción de equipamientos para la realización de tratamientos estéticos y de salud.
  - Diego Bazurro, uno de sus fundadores, dejó su puesto de gerente de negocios en Air Liquid, multinacional francesa, para crear Body Health. Ingeniero Industrial.
  - Fernando González, el otro fundador, trabajaba en una comercializadora de propiedad familiar. Estudios incompletos en Administración de empresas.
  - Ambos se conocían a través de sus padres/familia.
  - Complementación de perfiles según el expertise de cada uno de los socios (estrategia comercial / gestión financiera).





# Body Health (II)

- **Detección de la oportunidad y puesta en marcha:**
  - Fernando detecta la oportunidad en un asesoramiento financiero que le estaba dando a un centro de estética. Al romperse una de las máquinas, detecta que el precio de importación de la misma era exorbitante...
  - Pensó... ¿no se podría producir localmente a menor costo?
  - Hicieron investigación de mercado y *benchmark* vía la *web*.
  - Comenzaron la empresa con una amplia red de proveedores, no contaban con una estructura desarrollada.
  - Aprovechan los recursos ociosos disponibles por la crisis.





# Body Health (III)

## ● Construcción del equipo y Recursos Humanos

- Convocaron y asociaron al ex gerente de la empresa en la que trabajaba Diego. Reunía los conocimientos técnicos para encarar el desarrollo de la maquina a producir.
- También sumaron a dos amigos, uno de ellos Gerente de publicidad de Young & Roubicam. Los tentaron con las posibilidades de crecimiento de la empresa y con darles una cuota de participación accionaria.
- Con el crecimiento, incorporaron gente formada, pero con poca experiencia. Les ofrecieron posibilidades de crecimiento, viajes, autonomía y buen clima laboral.
- Delegaron en segundas línea, formadas *in-company*.





# Body Health (IV)

- **Innovación:**

- Uso de la *web* para *benchmark* y permanente actualización.
- Viajes para testear productos y nuevos proveedores.

- **Financiamiento:**

- En los inicios se financiaron con ahorros propios y aportes de familia y amigos.
- Bootstrapping: uso de las instalaciones de sus padres, tarjetas de crédito personales, financiamiento de proveedores.
- Utilización de programas públicos de apoyo para financiar modernización tecnológica.





# Core Technologies (I)

- **Características del emprendimiento y del equipo:**
  - Empresa dedicada a la seguridad informática.
  - Seis fundadores. Entre 17 y 27 años al momento de fundar la empresa.
  - Ex hackers. Estudiantes de matemáticas e informática. Ninguno terminó la carrera universitaria.
  - Se conocieron a través de chats y foros del mundo hacker.
  - Al inicio, rotación en los roles desempeñados por cada uno de los socios. Con el crecimiento, especialización.





# Core Technologies (II)

- **Detección de la oportunidad y puesta en marcha:**
  - La experiencia como hackers fue importantísima: desarrollo de conocimiento técnico y redes.
  - Realizaron un proyecto de consultoría conjunto antes de crear la empresa: fue clave para testear al equipo.
  - Usaron las redes del mundo hacker para conseguir sus primeros clientes: fueron subcontractados por otros jóvenes ex hackers canadienses.
  - Uso de la *web* y de distintos *softwares open source*.
  - Publicación de *papers* como estrategia de marketing.





# Core Technologies (III)

## ● Construcción del equipo y Recursos Humanos

- Al inicio, contrataban muchos jóvenes, dado que no existían instituciones con carreras dedicadas a la programación.
- Reclutamiento informal, en ámbitos propicios como charlas, eventos, chats hackers, etc.
- Luego, a través de la relación con universidades de los Estados Unidos, recibieron pasantes que estaban realizando sus MBAs.
- Con el crecimiento, debieron ir desarrollando nuevas áreas y gerencias y dándole lugar al crecimiento de los jóvenes.







# Core Technologies (IV)

## ● **Innovación:**

- Uso de la *web* para *benchmark* y permanente actualización.
- Viajes al Silicon Valley.
- Relación informal con instituciones de CyT.

## ● **Financiamiento:**

- En los inicios se financiaron con ahorros propios y aportes de familia y amigos.
- Bootstrapping: tarjetas de crédito personales, financiamiento de proveedores, consultorías, etc.
- Luego utilización de Fondos de VC: ya llevan tres rondas.





¡Muchas Gracias!  
sdrucaro@ungs.edu.ar  
<http://www.prodem.ungs.edu.ar>

