



Giacinti, Nadia Silvana

Startups digitales: factores críticos de éxito para su escalabilidad

**Tesis presentada para la obtención del título de
Magíster en Marketing de Servicios**

Director: Dra. Marina Zanfardini

Co- director: Mg. F. Andrea Gutauskas

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el repositorio institucional RDI, que procura la reunión, el registro, la difusión y la preservación de la producción científico-académica éditada e inédita de la Universidad Nacional del Comahue.

Para más información, visite el sitio:

<http://rdi.uncoma.edu.ar/>

La iniciativa está enmarcada en la Ord. N° 0173/2014, con el objetivo de reunir y brindar acceso libre y gratuito a la información científica y académica, producto de las actividades de investigación, docencia y gestión institucional, a fin de garantizar la libre disponibilidad y acceso abierto al conocimiento científico.

Licenciamiento

Esta obra está bajo una licencia Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Argentina de Creative Commons.

Para ver una copia breve de esta licencia, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>.

Para ver la licencia completa en código legal, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>

MAESTRÍA EN MARKETING DE SERVICIOS

FACULTAD DE TURISMO



TESIS

Startups digitales: factores críticos
de éxito para su escalabilidad

AUTORA

Esp. Giacinti Nadia

DIRECTORA

Dra. Zanfardini Marina

CODIRECTORA

Mg. Gutasukas Andrea

2020

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, me gustaría agradecer a mis directoras de tesis Marina y Andrea, que me acompañaron y motivaron a lo largo de este proceso. Muchas gracias por todo el tiempo dedicado y por todo lo aprendido. También agradecer el tiempo y predisposición que tuvieron los fundadores y las fundadoras de las *startups* digitales que participaron en la encuesta. Y en especial quiero agradecer a Nico y mi familia, que siempre están presentes y que me incentivaron a continuar y terminar con esta etapa.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
1. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
2. OBJETIVOS.....	12
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	12
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	13
3.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE STARTUP DIGITAL.....	13
3.2. LA ESCALABILIDAD EN EL CICLO DE VIDA DE LAS STARTUPS.....	14
3.3. LOS FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO: DIVERSOS MODELOS PARA SU ESTUDIO.....	17
3.3.1. PERFIL DEL STARTUPER.....	23
3.3.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS STARTUPS DIGITALES Y ASPECTOS ESTRATÉGICOS.....	24
3.3.2.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE MARKETING.....	27
3.3.3. ENTORNO EXTERNO: ECOSISTEMA EMPRENDEDOR.....	33
4. MODELO ANÁLITICO.....	32
5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	33
5.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN.....	33
5.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
5.4. RESUMEN METODOLÓGICO.....	34
5.5. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....	36
5.6. ANÁLISIS DE DATOS.....	40
6. RESULTADOS.....	42
6.1. PERFIL DE LOS STARTUPERS.....	42
6.2. CARACTERIZACIÓN DE LAS STARTUPS DIGITALES.....	43
6.3. ECOSISTEMA EMPRENDEDOR.....	47
6.4. COMPARACIÓN DE LOS FCE SEGÚN EL CICLO DE VIDA.....	49
6.5. COMPARACIÓN DE LOS FCE EN LA ESCALABILIDAD Y SALIDA SEGÚN ECOSISTEMA EMPRENDEDOR.....	61
7. CONCLUSIONES.....	72
8. RECOMENDACIONES.....	78
9. LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES.....	80
10. BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXO 1.....	87
ANEXO 2.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Comparación de modelos del Ciclo de Vida de una Startup.....	15
<i>Tabla 2.</i> Principales contribuciones sobre FCE.....	20
<i>Tabla 3.</i> FCE de las <i>startups</i> digitales.....	22
<i>Tabla 4.</i> Caracterización de las <i>startups</i> digitales	27
<i>Tabla 5.</i> Caracterización de los aspectos estratégicos de marketing	32
<i>Tabla 6.</i> Metodología de la investigación	35
<i>Tabla 7.</i> Operacionalización del objetivo específico 1	37
<i>Tabla 8.</i> Operacionalización del objetivo específico 2	38
<i>Tabla 9.</i> Operacionalización del objetivo específico 3	40
<i>Tabla 10.</i> Técnicas de análisis del objetivo específico 1	40
<i>Tabla 11.</i> Técnicas de análisis del objetivo específico 2	41
<i>Tabla 12.</i> Técnicas de análisis del objetivo específico 3	41
<i>Tabla 13.</i> Técnicas de análisis del objetivo específico 4	41
<i>Tabla 14.</i> Técnicas de análisis del objetivo específico 5	41
<i>Tabla 15.</i> FCE de los startuper según ciclo de vida.....	51
<i>Tabla 16.</i> Variables firmográficas de las SD según ciclo de vida.....	54
<i>Tabla 17.</i> Aspectos estratégicos de marketing de las SD según ciclo de vida	59
<i>Tabla 18.</i> FCE de los startuper por ecosistema emprendedor	62
<i>Tabla 19.</i> Variables firmográficas de las SD por ecosistema emprendedor	65
<i>Tabla 20.</i> Aspectos estratégicos de marketing de las SD por ecosistema emprendedor	69
<i>Tabla 21.</i> Comparación de algunos resultados con otros estudios.....	75
<i>Tabla 22.</i> Modelo de la grilla de observación (actores)	95
<i>Tabla 23.</i> Modelo de la grilla de observación (instrumentos)	95
<i>Tabla 24.</i> Recolección de los instrumentos por ecosistema emprendedor.....	96
<i>Tabla 25.</i> Recolección de actores por ecosistema emprendedor	97

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Fases de desarrollo de una Startup.....	16
<i>Figura 2.</i> Ecosistema emprendedor	35
<i>Figura 3.</i> Modelo analítico.....	32
<i>Figura 4.</i> Infografía sobre el startuper	43
<i>Figura 5.</i> Infografía sobre la startups digitales – Parte I.....	45
<i>Figura 6.</i> Infografía sobre las startups digitales – Parte II.....	47
<i>Figura 7.</i> Infografía del ecosistema emprendedor.....	49
<i>Figura 8.</i> Etapas del ciclo de vida de las SD de los tres ecosistemas emprendedores	50
<i>Figura 9.</i> Modelo de encuesta	87

RESUMEN

El objetivo de la investigación se basó en el análisis de los factores críticos de éxito presentes en las *startups* digitales de Argentina y que permiten su escalabilidad. Las *startups* digitales son empresas emergentes que se basan en la innovación como estrategia diferenciadora y que se desarrollan bajo escenarios digitales y de alta incertidumbre. Estas empresas nacientes deben recorrer un ciclo de vida determinado para poder llegar a escalar su negocio y consolidarse como empresas maduras. En este sentido, la escalabilidad es una característica que adquieren cuando logran que sus ingresos sean exponencialmente mayores que su estructura de costo; y es un sinónimo de éxito para ellas, ya que una vez que lo logran pasan a ser empresas maduras.

Se trabajó con los principales factores críticos de éxito, limitándolos a 29, debido a que es una primera aproximación de estudio sobre esta categoría de *startup*. Como se podrá observar a lo largo de la investigación, existe poca literatura académica sobre el tema y por ello resultó de interés poder estudiarlo y aportar información sobre las mismas. Basados en una muestra de 119 *startups* digitales, obtenida a través de un muestreo por conveniencia se obtuvo información útil para tomar como referencia para futuros emprendedores e investigaciones.

Se obtuvo información sobre los principales factores críticos (FCE), como: 1) el perfil del *startuper* (fundador) a través de las variables sociodemográficas y competencias empresariales; 2) las características de las *startups* digitales, incluyendo variables firmográficas y estrategias de marketing que desarrollan; y 3) las características de los ecosistemas emprendedores, centrando el análisis en tres de ellos: Buenos Aires, Córdoba y Mendoza.

PALABRAS CLAVE

• *startup* digital • ciclo de vida • ecosistema emprendedor • estrategias de marketing • *startuper* •

INTRODUCCIÓN

La presente tesis abordó el estudio sobre los factores críticos de éxito de las *startups* digitales, es decir empresas emergentes basadas en la innovación que operan en entornos digitales, para alcanzar el éxito a través de un negocio escalable y así consolidarse como una empresa madura. Ahora bien, para que una *startup* digital adquiriera la característica de escalabilidad, su producto o servicio debe resultar replicable y escalable de tal forma que le permita captar ingresos mayores a sus costos. Este punto de inflexión es conocido como *break-even* (punto de equilibrio), donde las empresas alcanzan a cubrir sus costos.

En Argentina se cuenta con varios casos de *startups* digitales que tuvieron éxito, es decir, lograron sobrevivir al mercado para luego consolidarse como grandes empresas. Uno de los principales casos es el ejemplo de Mercado Libre, creada en el año 1999, que logró escalar su modelo de *marketplace*¹ a nivel nacional e internacional, siendo hoy una de las grandes empresas del sector. Otro caso similar es el de Despegar, plataforma web creada también en 1999, enfocada en desarrollar un servicio innovador basado en una agencia de viajes *online* y que hoy ha logrado reconocimiento a nivel global. Como también lo es OLX, *marketplace* creado en el 2006, que diseñó una estrategia de introducción diferente a la del primer caso, ya que decidió primero lanzar su producto al mercado internacional y posteriormente en el nacional, lo que le permitió crecer lo suficiente para convertirse en una empresa consolidada.

La idea de estudiar los factores críticos de éxito de las *startups* digitales surgió por el auge del nacimiento de innumerables propuestas de negocios digitales como: aplicaciones móviles, sitios web o blogs que apuestan a la innovación como estrategia diferenciadora. Basta con nombrar a Ripio, plataforma que ofrece el servicio de billetera digital para que cualquier persona pueda comprar *bitcoins*², sin tener una cuenta bancaria; a Cliengo, que es un *chatbot*³ que logra conversiones de clientes; o a Comparaencasa, aplicación móvil para comparar seguros de autos. Además, se debe señalar la aparición de varios instrumentos de apoyo específicos para estos emprendimientos desde el Estado como: la apertura de incubadoras y la ley de emprendedores, entre otros. Al mismo tiempo, existen espacios privados diseñados para acelerar y hacer madurar las *startups*, por ejemplo: los Hubs Open

¹ Un *marketplace* es una plataforma digital que conecta a actores independientes desde el lado de la demanda y la oferta (individuos u organizaciones), para realizar transacciones comerciales. En este sentido, bajo estas plataformas, los actores participan tanto desde el lado de la oferta como de la demanda (Täuscher & Laudien, 2018).

² *Bitcoin* (BTC) es una moneda digital (Brière, Oosterlinck, & Szafarz, 2015).

³ Un *chatbot* es un programa diseñado para generar una comunicación inteligente con un usuario (Dahiya, 2017).

Future⁴ de Telefónica (2014), la aceleradora de *startups* digitales Wayra (2014) y las crecientes aperturas de espacios de *coworking*⁵ en el país, algunos destinados al apoyo colaborativo para impulsar proyectos innovadores únicamente (Terrile, 2017).

Si bien se crean *startup* en el país, no implica que las mismas logren sobrevivir y consolidarse como empresas, ya que sólo el 10% logra sobrevivir (Ingrassia, 2018). A pesar del auge que están teniendo, aún no existe ningún dato e información sobre las mismas en el país, como: cuántas son, cuál es su tasa de natalidad y mortalidad, qué factores las aceleran en su crecimiento y cuáles no, si hay instrumentos de apoyo para estas innovaciones, etc. Es por este vacío en la literatura académica, que resultó de interés para la presente investigación, el abordaje del estudio de los factores críticos de éxito que condicionan la escalabilidad de las *startups* digitales del país.

⁴ Los Hubs Open Future son espacios donde los emprendedores pueden desarrollar sus proyectos tecnológicos, reciben capacitaciones y asesoramientos para impulsar su crecimiento (Telefónica, 2014).

⁵ Los espacios de *coworking* son lugares de trabajo compartidos por diferentes tipos de profesionales, emprendimientos y empresas, generando un ambiente colaborativo (Gandini, 2015).

1. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las *startups* son un tipo de emprendimiento que pertenecen a las empresas de base tecnológicas (EBT) (CONICET, 2017) y son considerados empresas emergentes en el sector de las tecnologías de la información y comunicación (Wayra Argentina, 2017). Pero cuando se habla de *startups* digitales, sólo Nambisan (2017) y Quinones, Nicholson, & Heeks (2015) han logrado definir éste concepto, enmarcándolo como una categoría de *startup*; es decir una empresa nueva (emergente, de arranque, naciente) basada en la tecnología y en la innovación como estrategia diferenciadora de sus productos digitales. Los mencionados autores indican que la única diferencia que existe entre *startup* y *startup* digital es que ésta última se desarrolla en entornos digitales como, por ejemplo: aplicaciones móviles, sitios web, *e-commerce*⁶, *marketplace*, *softwares*, entre otros; cuyo objetivo es alcanzar la escalabilidad de su negocio y llegar a consolidarse como una empresa madura.

Una *startup* alcanza escalabilidad cuando su producto o servicio logra ser replicable a gran escala y, en consecuencia, le permite captar mayores ingresos en relación a sus costos. En este sentido, la escalabilidad es el punto de inflexión clave que separa una *startup* digital de obtener el status de empresa desarrollada y consolidada, dentro del modelo de ciclo de vida empresarial. A lo largo de este ciclo intervienen o mejor dicho se dan ciertos factores, tanto internos como externos, que causan que una *startup* logre, o no, el éxito esperado; es decir, la escalabilidad (Dorantes, 2017; Volkmann, Tokarski, & Grünhagen, 2010).

El apoyo de las *startups*, en general, está cobrando relevancia en la política de innovación Argentina. Desde la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT) se ofrece financiamiento a través de algunas líneas dedicadas al capital semilla para la creación de nuevas empresas. También existen plataformas tecnológicas orientadas a facilitar la transformación de conocimientos y la creación de *spin off*⁷ desde universidades. La ANPCyT, que depende del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCyT), la Secretaria PyMe del Ministerio de Industria y algunos gobiernos provinciales, ofrecen mecanismo de apoyo para la creación de *startups* en el país, tanto a nivel de financiamiento como de desarrollo de capacidades empresariales. Entre ellos, se encuentran Impulsar EBT que combina distintas líneas de asesoramientos y financiamiento (OECD, 2013).

⁶ Un *e-commerce* es una plataforma digital donde se realiza transacciones comerciales entre empresas, y de empresas al consumidor final (Sanjay, 2013). A diferencia de un *marketplace*, los *e-commerce* son creados por una empresa/marca, siendo estos los dueños y únicos vendedores. En tanto, en los *marketplace* cualquier usuario puede ser vendedor y comprador.

⁷ *Startups* que nacen de otra empresa, institución o universidad.

El auge de las *startups* en la Argentina tiene dos características particulares: el número creciente de nuevos emprendimientos innovadores (Casas, 2017) y la inminente digitalización del entorno comercial que afecta tanto a las personas como a las organizaciones (Slotnisky, 2016). En este sentido existen datos nacionales relevantes que ponen en evidencia la inminente digitalización mencionada, como por ejemplo que el 90% de los adultos está conectado, el 80% de la población es usuario de Internet y ya compró online alguna vez, un 17% más que en el 2015 (CACE, 2016). También se advierte un importante crecimiento de la utilización de algunos bienes de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC) por parte de la población, especialmente de computadora y de Internet. El uso de ambas tecnologías se elevó más aún que el de celular, 9.7 y 4.6 puntos porcentuales respectivamente más que en 2011. En el caso de los dispositivos móviles, el incremento fue de 4.2 puntos porcentuales. En términos generales, los datos muestran que en Argentina casi 7 de cada 10 personas utilizan computadora con acceso a Internet y casi 8 de cada 10 emplean celular (INDEC, 2015).

Para comprender aún más este cambio hacia la digitalización, Slotnisky (2016) enfatiza sobre los hábitos que se están digitalizando a un ritmo desenfrenado. De hecho, comprar productos en Internet para adquirirlos por este medio es cosa de todos los días. Y lo mismo sucede con tantas otras tareas cotidianas que se realizan a través de plataformas digitales. En este contexto, también se modifica la manera de trabajar en las organizaciones, por eso es correcto decir que la transformación digital implica cambiar sin perder la identidad, aprovechando las soluciones digitales disponibles.

Además, los datos revelan que la transformación digital ya empezó, y el puntapié inicial está dado por las personas, son ellas siempre las que, con sus demandas, imponen cambios a las organizaciones. Algunos números del año 2015, revelados en un estudio que realizó la consultora TNS a pedido de Google Argentina, indica que: Argentina es uno de los países más conectados de la región, donde hay más de 30 millones de personas online; el 60% de los usuarios accede a Internet más veces que antes, pero en sesiones más cortas de tiempo; el 56% de los usuarios indica que sus acciones en la web son más espontáneas que planeadas; el 79% de los usuarios expresa que su teléfono inteligente le permite realizar tareas cotidianas de manera diferente y en distintos lugares (Slotnisky, 2016).

De este modo, las *startups* digitales salen a cubrir los vacíos del mercado desarrollando aplicaciones o sitios web para mejorar los estilos de vida de las personas, facilitar las tareas y, por ende, generar nuevos hábitos digitales. Ejemplos de *startups* digitales que surgieron para cubrir estos vacíos son las ya mencionadas: Ripio, Cliengo,

Comparaencasa, y también Signatura, empresa que certifica documentos *online* través de la tecnología de *blockchain*⁸.

Ahora bien, poco se sabe de los causas de éxito de estas empresas en la literatura académica actual y resulta en un error tratar de explicarlas a través de los factores de éxito de los emprendimientos convencionales, tal como lo afirma el autor Díaz Santamaría (2015). El motivo es simple, una *startup* digital se basa en la tecnología e innovación, elementos que la obligan a operar en entornos altamente riesgosos y con elevado grado de incertidumbre (Ries, 2012; Torán Jiménez, 2015). Mientras que en un emprendimiento de un producto o servicio tradicional (como la venta de indumentaria, productos financieros, servicios gastronómicos, venta de automóviles, servicios inmobiliarios, etc.) el emprendedor conoce el producto, cómo comercializarlo y cuáles son los beneficios que busca el consumidor.

Retomando a Díaz Santamaría (2015), el autor no sólo recomienda no comparar los factores de éxito entre *startup* y emprendimiento tradicionales, sino que tampoco con los de las grandes empresas consolidadas. El autor justifica esta salvedad, debido a que, en comparación con las grandes empresas, las *startups* en general poseen estructuras organizativas pequeñas y menos consolidadas, y procesos de decisión altamente centralizados, así como una gran incertidumbre y una alta dependencia de los socios fundadores.

Por todas las razones mencionadas el tema a estudiar en esta tesis es sobre las *startups* digitales, debido al avance de la industria digital en el mundo y en Argentina en particular. Si bien se crean *startup* en el país, no implica que las mismas logren sobrevivir y consolidarse como empresas, ya que sólo el 10% logra sobrevivir (Ingrassia, 2018). Aun cuando desde el sector público como el privado, han desarrollado instrumentos y organismos enfocados a brindar asesoramiento estratégico para que este tipo de negocios logren escalar. Es decir que el sector digital está generando cambios importantes en todos los ámbitos, tanto a nivel personal como empresarial, pero lo que aún no se conoce son las causas que determinan el éxito o fracaso de una *startup* digital en Argentina.

En este sentido, cabe preguntarse *¿cuáles son los factores críticos de éxito que se encuentran presentes en la escalabilidad de las startups digitales?* Se consideró que responder

⁸ Blockchain es una solución descentralizada de la gestión de datos y de las transacciones, conocida por ser la tecnología detrás del éxito de la criptomoneda Bitcoin. Su objetivo principal es crear un entorno descentralizado donde ningún tercero controle estas transacciones y datos (Garriga, Arias, & De Renzis, 2018).

esta pregunta es una contribución valiosa para los fundadores de startups digitales del país, debido a que no existen modelos específicos que ayuden a los mismos a lograr la escalabilidad, para luego dar el paso y convertirse en una empresa consolidada. Tal como lo explica Ries (2012), la mayoría de las herramientas del *management* general no están diseñadas para prosperar en el duro suelo de incertidumbre extrema en que crecen las startups. El futuro es impredecible, los consumidores disponen de una creciente gama de alternativas y el ritmo del cambio se acelera constantemente. Aun así, la mayoría de las startups, todavía se gestionan usando las previsiones estándares y los detallados planes de negocios (Ries, 2012).

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Describir factores críticos de éxito presentes en startups digitales de Argentina que han alcanzado la etapa de escalabilidad.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Caracterizar el perfil de los *startups* fundadores a través de las variables sociodemográfica y de las competencias empresariales.
2. Describir las características firmográficas de las *startups* digitales y los aspectos estratégicos de marketing implementados.
3. Caracterizar el entorno externo de los tres principales ecosistemas emprendedores, entendiendo por estos a aquellos con mayor número de *startups* digitales.
4. Comparar los factores críticos de éxito de *startups* y *startups* digitales según las etapas del ciclo de vida, por los tres ecosistemas emprendedores identificados.
5. Comparar los factores críticos de éxito de *startups* y *startups* digitales presentes en la etapa de escalabilidad y salida, por los tres ecosistemas emprendedores identificados.

3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE STARTUP DIGITAL

La traducción literal de *startup* al español es empresa emergente o empresa de arranque así lo afirma Montoya Pineda (2016), es decir un negocio que nace y se pone en marcha. Lo que la diferencia de una empresa consolidada es, precisamente que una *startup* recién arranca su recorrido sobre el ciclo de vida. En términos coloquiales, la empresa emergente es el prototipo moderno de una futura empresa consolidada; es decir, sostenible y escalable. De este modo, se entiende que la *startup* deja de ser una empresa de arranque cuando alcanza su etapa de escalabilidad y logra sobrevivir y consolidarse en el mercado como una empresa madura.

No se puede pasar por alto otras definiciones del término *startup*, ya que existen distintas concepciones del término según la región geográfica. En efecto, como menciona Bjornali y Ellingsen (2014) que adhieren a la definición de Ries (2012) tomando a las *startups* como organizaciones temporales que están en búsqueda de modelos de negocios escalables y replicables; además, operan bajo condiciones de extrema incertidumbre; a diferencia de un emprendimiento basado en un modelo probado. Los autores también indican que existe una diversidad de definiciones sobre dicho término, pero siempre sobre dos líneas muy marcadas: las que consideran que las *startups* son empresas de arranque que crecen rápidamente (empresas gacela); y otras que definen a las *startup* como empresas que nacen bajo la concepción de un producto o servicio innovador (basados en la tecnología). Así por ejemplo en Argentina y Brasil, se basan principalmente en nuevos emprendimientos tecnológicos; por otro lado, en Chile se priorizan las empresas de alto crecimiento. De la misma manera la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) (2013) hace énfasis en los dos tipos de *startups*, tal como se mencionó en el párrafo anterior: basada en el desempeño (alto crecimiento, empresa gacela) y basada en la tecnología (innovación).

La presente tesis adhiere al concepto de *startup* basada en la innovación y tecnología (utilizada en Argentina), y no como una empresa gacela, concepto defendido por Wayra Argentina (2017), CONICET (2017) y OCDE (2013). Ahora bien, no se puede obviar el hecho que estas *startups* no se encuentran exentas del avance de la digitalización en todos sus niveles organizacionales. En este sentido, Blank & Dorf (2013) apunta a la regla general que las *startups* son tecnológicas, sobre todo basadas en Internet y que no escapan de las tecnologías modernas; lo que ha permitido el desarrollo de una nueva categoría de

empresas. Montoya Pineda (2016) refuerza éste concepto al afirmar que aunque las *startups* puedan referirse a iniciativas de cualquier sector económico y sociocultural, normalmente está muy relacionada con el ámbito tecnológico, dado que es una empresa que suele hacer un uso intensivo del conocimiento científico y tecnológico o está relacionada directamente con el mundo de Internet y las TICs. Para Torán Jiménez (2015) las startups son pequeñas empresas cuyo ámbito de actuación es el mundo virtual: Internet. Este nuevo formato de empresas de edad temprana tiene como elemento diferenciador, del resto de las empresas, la apuesta por la innovación. Por último la aceleradora de *startups* Wayra Argentina (2017), adhiere a lo mismo, al definir las startups como negocios de jóvenes emprendedores en la creación de emprendimiento en el sector de las tecnologías de la información y comunicación.

Existen sólo dos contribuciones en la literatura que han dedicado sus investigaciones a la relación de las nuevas tecnologías de la era digital con las *startups*, ellos son Nambisan (2017) y Quinones *et al.* (2015). Nambisan (2017) explica la relación inherente entre las *startups* con la tecnología, la innovación e Internet, dejando en claro que con el avance del mundo de la informática y la conectividad, han surgido numerables startup orientadas exclusivamente al mundo digital como aplicaciones móviles o plataformas web que comercializan un producto o servicio. Es por ello por lo que el autor define a dichas *startups* como *startups* digitales (SD), es decir emprendimientos tecnológicos que operan en entornos digitales. Los autores Quinones *et al.* (2015) refuerzan dicha definición al afirmar que las *startups* digitales son nuevas empresas que nacen en Internet para vender únicamente productos y servicios digitales en línea.

En síntesis, considerado la revisión literaria sobre startups digitales (SD), para la presente investigación se adopta la siguiente definición integral basada en Ries (2012), Torán Jiménez (2015), Nambisan (2017) y Quinones *et al.* (2015): *emprendimientos del sector tecnológico que operan en entornos digitales, bajo circunstancias de gran incertidumbre y que apuestan por la innovación como estrategia diferenciadora.*

3.2. LA ESCALABILIDAD EN EL CICLO DE VIDA DE LAS STARTUPS DIGITALES

En relación a las fases por las que atraviesa una *startup* para alcanzar la consolidación de una empresa madura, existen varios autores que presentan su propio modelo del ciclo de vida. En el *Tabla 1* se comparan los diversos aportes que realizan los autores en relación a las etapas o fases, se tomó como etapas divisoras las propuestas por Volkmann, Tokarski y Grünhagen (2010) ya que resulta la más generalizada y amplia.

Tabla 1. Comparación de modelos del Ciclo de Vida de una Startup

ETAPAS	APORTES	AUTOR
EARLY STAGE	<p>»Seed Stage centrada en la idea y desarrollo inicial.</p> <p>»Startup Stage validación del modelo de negocio -existen un producto mínimo viable-, incluye la fundación de la empresa, desarrollo del producto y el plan de marketing.</p>	Volkman, Tokarski y Grünhagen (2010)
	<p>»Fase de idea: se piensa en un producto o servicio para un mercado.</p> <p>»Fase de concepto: ese identifica un objetivo claro y significativo.</p> <p>»Fase de compromiso: se desarrolla un prototipo -mínimo viable-.</p> <p>»Fase de validación: empieza el crecimineto.</p>	Startup Commons (2016)
	<p>»Descubrimiento: se forma el equipo fundador, se descubre la propuesta de valor, se crean productos mínimamente viables.</p> <p>»Validación: refinamiento de las características principales del producto.</p>	Marmer & Bjoern (2011)
EXPANSION STAGE	<p>Es el proceso de expansión donde se lleva a cabo la escalabilidad del modelo de negocio, se trata de generar beneficios y superar el break-even, comienzo de la entrada en el mercado mejorando el producto y la eficiencia productiva.</p>	Volkman, Tokarski y Grünhagen (2010)
	<p>Es la fase de escalabilidad donde la startup comienza a ir a una velocidad muy rápida y a tratar de impulsar el crecimiento de la empresa de una manera más rápida y escalable.</p>	Startup Commons (2016)
	<p>»Eficiencia: propuesta de valor perfeccionada y crecimiento de ventas.</p> <p>»Escala: adquisición masiva de clientes, mejoras de escalabilidad.</p>	Marmer & Bjoern (2011)
LATE STAGE	<p>Es la etapa de consolidación del modelo de negocio y su expansión a otros segmentos y mercados. En esta etapa la startup deja ser tal, y pasa a conformar una empresa consolidada.</p>	Volkman, Tokarski y Grünhagen (2010)
	<p>Es la fase de establecimiento y consolidación donde ocurre una vez que la empresa ha logrado un elevado crecimiento. En esta fase es donde se suele producir el momento de que los fundadores vendan la compañía.</p>	Startup Commons (2016)
	<p>Incluye a la fase de maximización del beneficio y la de renovación o declinación -los autores no las detallan-.</p>	Marmer & Bjoern (2011)

Fuente: Elaboración propia en base Startup Commons (2016), Marmer y Bjoern (2011) y Volkman et al. (2010)

El modelo del ciclo de vida de la *startup* al cual adhiere la presente investigación es el aportado por el autor Picken (2017), el cual consiste en cuatro fases: *startup*, *transición*,

escalabilidad y salida como se muestra en la Figura 1. En la primera fase, el autor destaca el reto del fundador a la hora de definir y validar el concepto de negocio, teniendo en cuenta: la oportunidad de mercado, es decir, la necesidad crítica, el mercado objetivo, el tamaño del mercado y el tiempo; la oferta como el producto o servicio y la propuesta de valor; el modelo de negocio basado en los recursos, procesos y modelo económico; y la estrategia de ir al mercado necesaria para entregar la oferta de forma fiable al cliente objetivo. En la fase de inicio o *startup*, el enfoque es estrecho, el compromiso de tiempo y recursos es limitado, los riesgos económicos son modestos. Se trata de una organización típicamente informal, vagamente estructurada y fluida.

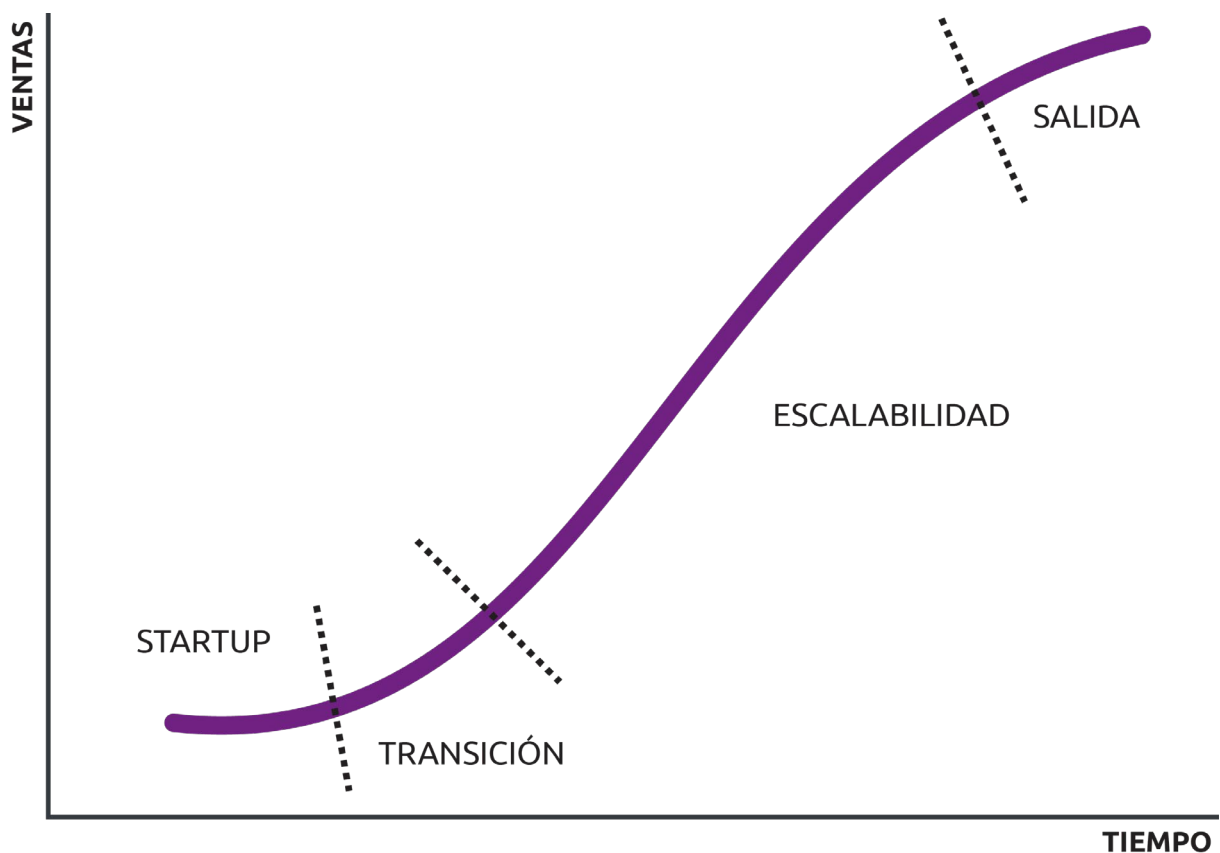


Figura 1. Fases de desarrollo de una Startup

Fuente: Picken (2017)

El período de transición comienza cuando la empresa emergente gana tracción en el mercado. La transición representa un puente esencial entre la informalidad poco estructurada de la puesta en marcha, y la forma estructurada y disciplinada requerida para el escalamiento rápido. El desafío del empresario es completar el desarrollo de la oferta, establecer una base sólida y posicionar a la organización para una rápida ampliación. Una vez que la *startup* involucra a los clientes, se requieren recursos adicionales, se deben desarrollar

nuevas capacidades y el alcance y la complejidad de los retos a los que se enfrenta el equipo fundador aumentan dramáticamente.

En la fase de escala el fundador debe agregar recursos significativos y aprovechar procesos y asociaciones para hacer crecer el negocio dentro del marco del concepto de negocio validado y un modelo de negocio sostenible. El objetivo se convierte en un rápido crecimiento con el fin de lograr una escala competitiva y establecer un liderazgo sostenible en el mercado. La escalabilidad requiere un tipo muy diferente de organización, uno con estructura, proceso y disciplina. A medida que la empresa crece, el entorno fluido y flexible de la organización de inicio se vuelve difícil de manejar. La comunicación informal y los procesos de toma de decisiones ya no son eficaces. Se requiere una rentabilidad consistente para proporcionar un retorno a los inversionistas y financiar el impulso al liderazgo en el mercado.

Por último, se encuentra la fase de salida, donde el autor considera que la *startup* ha dejado de ser una empresa de arranque y ha pasado a ser una empresa consolidada, lista para cosechar las ganancias. En esta fase, también se tiene en cuenta la opción de la fusión, como ser comprada por otra empresa.

3.3. LOS FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO: DIVERSOS MODELOS PARA SU ESTUDIO

Como ya se desarrolló en la sección anterior, una *startup* o *startup* digital alcanza el éxito cuando logra un modelo de negocio escalable; y en consecuencia transitar por la etapa de salida y de esta manera poder conseguir el estatus de empresa madura. En relación con la escalabilidad, Dorantes (2017) señala que para que una *startup* logre esta característica, el negocio debe tener la capacidad de adquirir usuarios de manera exponencial. Aplicando medios de distribución que les permitan llegar a un número mayor de usuarios y de clientes, generando así que los ingresos crezcan mucho más rápido que los costos de la *startup*, superando así al punto de inflexión o *break-even point*. Ahora bien, para alcanzar este punto y conseguir el éxito, existen factores que contribuyen a lograr este resultado. Por ello, a continuación, se desarrollarán los factores críticos de éxito (FCE)⁹.

⁹ Ante la inexistencia literaria sobre los FCE de las *startup* digitales y por considerarse una *startup* similar a una digital, ya que ambas operan bajo extrema incertidumbre y buscan la innovación, se aplicarán los FCE utilizadas en esta tesis a las *startups* digitales.

El autor Díaz Santamaría (2015) identificó tres categorías de FCE de una *startup*: la primera es la más clásica, la que se centra en el *perfil del fundador*; la segunda enfocada en los *aspectos estratégicos y en las características de la empresa*; y por último el *entorno* en el que se desarrolla la empresa naciente. Los autores Bjornali y Ellingsen (2014) también identifican tres categorías de factores, similares, que promueven el crecimiento de nuevas empresas basadas en la tecnología: factores individuales, específicos de la empresa y los externos. En detalle: a) *factores individuales*: se relacionan con la personalidad, las habilidades y las competencias del empresario; b) *factores específicos de la empresa*: cubren una serie de factores específicos de la entidad de la empresa, que incluyen los recursos financieros y humanos de la empresa, su red de contactos y las opciones tecnológicas, entre otros; y c) *factores externos*: que abarcan las políticas nacionales y la disponibilidad general de financiamiento.

Los autores Chorev y Anderson (2006) afirman que los fracasos o éxito de las empresas basadas en la tecnología pueden atribuirse a razones comerciales y no asociadas con la tecnología en sí. Sin embargo, no existe un sólo factor dominante que influya en el destino de la empresa, sino que son varios elementos los que configuran la probabilidad de éxito. Los autores identificaron los siguientes factores: internos (ideas, estrategias, equipo fundador, experiencia del equipo fundador, estrategias de marketing, compromiso del equipo fundador, gestión, relación con el cliente, I+D, *networking*, tipo de financiación, organización y producto), y externos (políticas, economía, ambiente general).

Una contribución más detallada es la de Song, Podoyntsyna y Halman (2008) quienes identificaron 24 factores de éxitos en empresas nuevas del tipo riesgosas. Los factores se agrupan en tres partes: 1) *oportunidad y mercado*, que incluye la intensidad de la competencia, el dinamismo y heterogeneidad del entorno, la internalización, el producto innovador, estrategias de bajo costo, tasa de crecimiento del mercado, alcance del mercado y la intensidad de las estrategias de marketing; 2) *equipo empresarial*, que agrupa a la experiencia industrial, de marketing, de precio y en I+D; y 3) *recursos*, que abarca a los financieros, la edad, tipo y tamaño de la empresa, apoyo financiero no gubernamental, protección de patentes, alianzas de I+D, inversiones en I+D, tamaño del equipo fundador, integración de la cadena de suministro y asociaciones universitarias.

Para Groenewegen y De Lange (2012) el éxito de un iniciador con innovación radical puede explicarse por tres variables principales: la ventaja única de la innovación, las características de la organización y las características del empresario. El modelo de estos autores se basa en empresas con innovación radical, es decir una innovación de producto,

sistema o modelo de negocio único y original que hará innecesarios u obsoletos otros ya existentes, y tiene una alta incertidumbre de éxito debido al nivel de novedad. Las organizaciones que mejor cumplan con los factores de éxitos estarán más preparadas para hacerle frente a las dificultades iniciales, como los altos costos en investigación y desarrollo, implementación de estrategias, falta de información, entre otros.

El modelo de Wang y Lestari (2013) para medir los factores catalizadores del éxito de entrada en la industria de alta tecnología, se basa en tres grupos de factores: a) *competencia de desarrollo de nuevos productos* que describe la capacidad de la empresa para identificar las necesidades de nuevos productos, traducirlas en especificaciones técnicas y producir el producto final; b) *competencia de redes empresariales*, es decir en la creación de redes de negocios para generar oportunidades; c) *competencia en la gestión de marketing*, que abarca el proceso de planificación, crear, construir y mantener relaciones de intercambio beneficiosas con los mercados objetivo para satisfacer los objetivos individuales y organizacionales; d) y el *éxito de la entrada* que incluya la cobertura y estrategia de mercado.

En la investigación de Sehora, Lee y Sukasame (2009) sobre los factores críticos del éxito de comercios electrónicos, se centraron en las relaciones entre las características del empresario (consecución de objetivos, propensión a asumir riesgos, locus de control y e-networking), los factores de negocio basados en el servicio digital (fiabilidad, facilidad de uso y autoservicio), y el factor externo (el apoyo gubernamental).

Por último, se agrega el estudio de Nassif, Hashimoto y Amaral (2014) quienes se preguntaron si los empresarios se ven como planificadores estratégicos y buscan entender los factores clave que contribuyen en el desarrollo de sus negocios. Trabajaron con 6 factores: ambiente externo (imagen de la empresa, análisis de la competencia, productos sustitutos, y toma de iniciativa); innovación (nuevas ideas para competir de manera diferenciada, soluciones innovadoras para situaciones imprevistas, ser innovador como una característica personal, y amor por el riesgo y los desafíos); ambiente interno (indicadores de rendimiento, factores económicos internos, y gestión del recurso); experiencia (experiencia y conocimiento previo); misión (misión de la empresa, y conocimiento judicial); y la impulsividad (ser impulsivo, planificación detallada, planificación futura y compromiso con los empleados).

En la Tabla 2 se encuentran todos los aportes sobre los FCE de los autores mencionados.

Tabla 2. Principales contribuciones sobre FCE

FACTORES	INDICADORES	AUTORES
INDIVIDUALES	Personalidad, las habilidades y las competencias del empresario o del equipo emprendedor.	Bjornali y Ellingsen (2014)
EMPRESARIALES	Recursos financieros y humanos de la empresa, red de contactos y las opciones tecnológicas.	
EXTERNOS	Políticas nacionales y la disponibilidad general de financiamiento.	
EXTERNOS	Políticas, economía, ambiente general.	Chorev y Anderson (2006)
INTERNOS	Ideas, estrategias, equipo fundador, experiencia del equipo fundador, estrategias de marketing, compromiso del equipo fundador, gestión, relación con el cliente, I+D, networking, tipo de financiación, organización y producto.	
OPORTUNIDAD Y MERCADO	Intensidad de la competencia, el dinamismo, heterogeneidad del entorno, la internalización, el producto innovador, la estrategia de bajo costo, tasa de crecimiento del mercado, etc.	Song, Podoyntsyna y Halman (2008)
EQUIPO EMPRESARIAL	Experiencia industrial, experiencia en marketing, precio en I+D.	
RECURSOS	Financieros, antigüedad industrial, tipo y tamaño de la organización, apoyo financiero, patentes, alianzas I+D, tamaño del equipo fundador, etc.	
VENTAJA ÚNICA DE LA INNOVACIÓN	Ventaja única.	Groenewegen y De Lange (2012)
CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	Detalle del plan de negocios, networking, asesoramiento externo y conocimiento externo, enfoque en el cliente, proceso de innovación radical, competencias tecnológicas, etc.	
CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO	Voluntad de asumir riesgos, años de experiencia en la industria, años de experiencia en la gestión, educación, número de trabajos previos, años de experiencia laboral, años de experiencia en otros emprendimientos.	

Fuente: Elaboración propia en base a Bjornali y Ellingsen (2014), et al.

Tabla 2. Principales contribuciones sobre FCE (continuación)

FACTORES	INDICADORES	AUTORES
COMPETENCIA DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	Capacidades de I+D y de desarrollar productos innovadores.	Wang y Lestari (2013)
COMPETENCIA DE REDES EMPRESARIALES	Alianzas con el gobierno, con I+D y con otras empresas.	
COMPETENCIA EN GESTIÓN DE MARKETING	Canales de distribución, promoción, branding, gestión de la información.	
ÉXITO DE ENTRADA	Cobertura y estrategia de mercado.	
CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO	Consecución de objetivos, propensión a asumir riesgos, locus de control y e-networking.	Sebora, Lee y Sukasame (2009)
SERVICIO DIGITAL	Fiabilidad, facilidad de uso y autoservicio.	
EXTERNOS	Apoyo gubernamental.	
AMBIENTE EXTERNO	Imagen de la empresa, análisis de la competencia, productos sustitutos, y toma de iniciativa.	Nassif, Hashimoto y Amaral (2014)
INNOVACIÓN	Nuevas ideas para competir de manera diferenciada, soluciones innovadoras para situaciones imprevistas, ser innovador como una característica personal, y amor por el riesgo y los desafíos.	
AMBIENTE INTERNO	Indicadores de rendimiento, factores económicos internos, y gestión del recurso.	
EXPERIENCIA	Experiencia y conocimiento previo.	
MISIÓN	Misión de la empresa, y conocimiento judicial.	
IMPULSIVIDAD	Ser impulsivo, planificación detallada, planificación futura y compromiso con los empleados).	

Fuente: Elaboración propia en base a Bjornali y Ellingsen (2014), et al.

En base a la revisión bibliográfica realizada para esta tesis, se propone el siguiente modelo conceptual de los FCE de las *startups* digitales (ver Tabla 3), agrupadas según las categorías identificadas por Díaz Santamaría (2015):

1. Perfil del fundador (*startuper*) donde se incluye los indicadores que contribuyen a que un fundador alcance el éxito;
2. Características de la empresa (*startup* digital) y aspectos estratégicos (marketing) que abarcan los indicadores que ayudan a que logren consolidarse;

- Entorno (ecosistema emprendedor) donde participan diferentes instrumentos y actores que generan escenarios y condiciones favorables para el escalamiento de estas empresas emergentes.

Para los fines de esta investigación, se renombrará perfil del fundador por *perfil del startupper*, las características de la empresa por características de las *startups digital*, los aspectos estratégicos enfocados al *marketing* y al entorno externo se lo define a través del *ecosistema emprendedor*.

Tabla 3. FCE de las *startups* digitales

FACTORES	INDICADORES	AUTORES
PERFIL DEL STARTUPPER	Tamaño del quipo fundador, experiencia del equipo fundador, networking, años de experiencia en marketing, años de experiencia en la industria, años de experiencia en la gestión, educación, numero de trabajo previos, años de experiencia laboral, años de experiencia en ortos emprendimientos, compromiso del equipo fundador y propensión a asumir riesgos.	Chorev y Anderson (2006) Song, Podoyntsyna y Halman (2008) Para Groenewegen y De Lange (2012) Sebora, Lee y Sukasame (2009)
CARACTERÍSTICAS DE LA STARTUP DIGITAL	Tipo de financiación, tipo y tamaño de la organización, tecnología, capacitación del recurso humano, tamaño del equipo fundador, producto innovador, antigüedad industrial y patentes.	Chorev y Anderson (2006) Wang y Lestari (2013) Para Groenewegen y De Lange (2012) Song, Podoyntsyna y Halman (2008)
ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE MARKETING	Estrategias de marketing, capacidad de I+D, innovación como ventaja competitiva, estrategias de promoción, estrategias de branding, estrategias de distribución del producto, enfoque en el cliente, análisis de la competencia, asesoramiento externo y conocimiento externo -gestión de la información-.	Chorev y Anderson (2006) Groenewegen y De Lange (2012) Wang y Lestari (2013) Nassif, Hashimoto y Amaral (2014)
ENTORNO EXTERNO	Políticas nacionales, disponibilidad general de financiamiento, economía y apoyo gubernamental.	Bjornali y Ellingsen (2014) Chorev y Anderson (2006) Sebora, Lee y Sukasame (2009) Song, Podoyntsyna y Halman (2008)

Fuente: Elaboración propia en base a Chorev y Anderson (2006), et al.

3.3.1. PERFIL DEL STARTUPER

Habitualmente a los fundadores de las *startups* se los califica de emprendedores. Sin embargo, es importante remarcar que el término de emprendedor no representa exhaustivamente a los fundadores de una *startup*, debido a que existe una diferencia entre un perfil emprendedor de un emprendimiento tradicional, del perfil del fundador o creador de una *startup*. Este último recibe la denominación de *startuper* por la autora Montoya Pineda (2016), quien sostiene que el origen de dicha diferenciación surge porque los términos *startup* y emprendimiento son muy distintos y no implican lo mismo.

Por ejemplo, un emprendedor es una persona que asume un riesgo personal en la creación de un nuevo negocio, tiene la responsabilidad de su éxito o fracaso y suele asumir en solitario la gestión del negocio y por lo general, elige modelos de negocios probados y sustentables. En cambio, un *startuper* busca crear un nuevo modelo de negocio, siendo su intención inicial la de crear un producto o servicio innovador, por lo que conlleva mayor riesgo e incertidumbre sobre el mercado (USIL International Business School, 2017).

Para los autores Carrasco y Castaño (2008) un fundador de una nueva empresa se define como un innovador que rompe con la forma tradicional de hacer las cosas, con las rutinas establecidas. En este sentido, Thurik y Wennerkers (2001) agregan a dicha definición que no sólo busca la innovación, sino que también deben hacerle frente a la incertidumbre y a otras dificultades, adoptando para ello decisiones con riesgo. Además, los autores Cobo-Quesada, Hervé y Aparicio-Sánchez (2010) relacionan el concepto del fundador con el marketing relacional, definiendo la tarea del fundador (*startuper*) como de doble esfuerzo a la hora de poner en marcha un negocio: en primer lugar, la supervivencia y en segundo la construcción de una relación rentable con los clientes (Cobo-Quesada et al., 2010).

Llegado a este punto y una vez analizada la literatura sobre el perfil del fundador de una *startup*, se adopta la siguiente definición integradora basada en los aportes de Thurik y Wennerkers (2001), Cobo-Quesada et al. (2010) y a Montoya Pineda (2016): *un startuper es una persona que funda una empresa mediante la identificación de oportunidades de mercado, desarrollando nuevos productos y/o mercado, y buscando mantener relaciones rentables con sus clientes para asegurar la supervivencia de su startup digital. Todas estas actividades las realiza bajo situaciones de incertidumbre y riesgo.*

Para caracterizar a los *startuper*s, se utilizaron las siguientes variables: las *sociodemográficas*, que incluye la edad, género, experiencia laboral previa y formación

académica (Shiffman & Lazar Kanuk ,2010); siendo estos, atributos reales del emprendedor, fácilmente verificables, y que no se pueden modificar con facilidad (Lanzas & Lanzas, 2009). Por otro lado, existen las variables personales o *competencias empresariales*, que son las que permiten al *startuper* desempeñar adecuadamente las funciones y tareas que es preciso llevar a cabo en un contexto y en una situación determinada (Alda-Varas & Villardón-Gallego, 2012). En este sentido, las competencias empresariales hacen referencia a rasgos de la personalidad como la *orientación al logro*, que es la preocupación por alcanzar un estándar de excelencia, superiores a los ya existentes, como por ejemplo el crecimiento del negocio; y la construcción de *redes empresariales*, es decir establecer, mantener y aprovechar relaciones con personas y entidades, para alcanzar los objetivos empresariales (Lanzas & Lanzas, 2009).

Dentro de estas competencias, se suma la *asunción del riesgo*, que implica no sentirse incómodo en situaciones que conllevan cambio e incertidumbre, afrontando de manera decidida las situaciones difíciles en lugar de evitarlas y asumiendo que el riesgo forma parte de la vida y de las oportunidades que ésta ofrece; y el *esfuerzo* (nivel de compromiso y dedicación), que supone el reconocimiento de que se necesita trabajar duro para conseguir las metas, y la asunción de que a mayor nivel de compromiso y dedicación existe una mayor probabilidad de que las cosas funcionen o de que los resultados se ajusten a lo esperado, aportado por los autores Alda-varas y Villardón-gallego (2012).

En este punto, resulta necesario realizar una aclaración. Como ya se mencionó anteriormente existen las denominadas *spin off*, *startups* que nacen de otra empresa, institución o universidad a través la separación de una división o un departamento para convertirse en una organización independiente (Montoya Pineda, 2016). Si bien, las *spin off* mantienen a estas organizaciones como socias fundadoras o *startuper*s, se considera que las mismas, son gestionadas por personas. Por lo tanto, las variables que se tendrán en cuenta para caracterizar a los *startuper*s, son las sociodemográficas y las competencias empresariales ya detalladas.

3.3.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS STARTUPS DIGITALES Y ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Con el fin de caracterizar a las *startups* digitales los autores Mesonero y Alcaide (2012) definen las variables firmográficas que consisten en: la etapa del ciclo, factores financieros, ubicación geográfica, sector industrial y estructura organizacional. En detalle, el *ciclo de vida* hace referencia a la antigüedad de la *startup* digital en años y a la etapa del ciclo

de vida en la cual se encuentra. En este último criterio, se retoma los aportes de Picken (2017).

En relación a los factores financieros, la OECD (2013) reúne en su libro los diferentes instrumentos de financiación al cual puede acceder una *startup*, la financiación entendida en esta marco como, el capital que capta una *startup* que puede ser a través de diferentes fuentes. En este sentido, el acceso al financiamiento resulta determinante en la creación, supervivencia y escalabilidad de cualquier empresa, este aspecto es aún más crítico en el caso de las *startups* debido a los mayores riesgos e incertidumbre inherentes al proceso de innovación (OECD, 2013). La financiación de las *startups* también es distinta al de un emprendimiento, al menos en sus comienzos. En este sentido, las *startups* no recurren a los métodos de financiación tradicionales como pueden ser los préstamos o créditos de entidades bancarias; sino que recurren a otro tipo de fuentes. Estas fuentes de financiamiento van desde los ingresos propios, hasta otras como las mencionadas por Ruiz Chicote (2017) y la OECD (2013):

- *Financiamiento vía deuda*, hace referencia al endeudamiento bancario.
- *Financiamiento vía subsidios*, se refieren a los créditos aportados a través de entidades públicas que no son reembolsables, como al capital semilla otorgado a través de las incubadoras.
- Los *inversionistas ángeles* suelen ser emprendedores o personas de negocios que aportan, más allá del capital, su pericia y redes de contacto a la empresa en etapa temprana de desarrollo.
- Fondos de *capital de riesgo*, es una actividad financiera desarrollada por entidades especializadas, que consiste en la aportación de capital, de forma temporal y generalmente minoritaria. Su actividad principal consiste en financiar proyectos empresariales específicos caracterizados por tener un elevado riesgo. Existen dos tipos: Venture Capital (VC) y Private Equity (PE). Las VC invierten en startups maduras que previamente han validado su modelo de negocios. Las organizaciones PE se centran en empresas consolidadas que buscan una financiación grande para aumentar más su expansión, estas presentan un riesgo menor en comparación al asumido por el VC en sus inversiones.
- El *Crowdfunding* es una forma de financiación que consiste en utilizar el capital de numerosos individuos a través de pequeñas aportaciones, a cambio de recompensas.
- *Founders* es el capital propio de los socios fundadores.
- *FFF (Friends, Fools, Family)*, hace referencia a aquellos inversores que acostumbran a ser compañeros de trabajo, amigos y familiares.
- *Capital extranjero* es el que la startup digital adquiere de inversores extranjeros.

En cuanto a la *ubicación geográfica* hace referencia a las características de la población de acuerdo a las condiciones de densidad de población, existiendo cuatro clasificaciones: megalópolis, urbana, suburbana y rural (Fernández Valiñas, 2008). En lo que se refiere a la *estructura organizacional* hace referencia al número de fundadores, n° de colaboradores, nivel de profesionalización¹⁰ y a la figura jurídica (Daft, 2011). En cuanto a este último, la presente investigación se basará en los tipos societarios aprobados por la Ley de Sociedades Comerciales (Ley 19.550); como las Sociedades Anónimas (SA) y las Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL), y a las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS) regulada por la Ley 27.349. También se prevé la posibilidad que algunas *startups* digitales en etapa inicial, aun no se hayan constituido bajo ningún tipo societario; o bien sean gestionadas de manera unipersonal (uno de los fundadores es el responsable impositivo y de facturación); así como alguna que haya decidido adoptar paralelamente una figura jurídica en el extranjero.

En relación con la definición de las *categorías del sector industrial*, el autor Ruiz Chicote (2017) elaboró una lista sobre éstas que incluye: e-Commerce, Móvil/Apps, Comunicación y RRSS, Empresas / B2B, Turismo y Viajes, Salud, entre otras. Pero, para los fines de la presente tesis, se consideró apropiado redefinir estos sectores a su versión digital, tal como recalca el autor Roa (2018) prácticamente no hay sector que no pueda ser reestructurado y redefinida en su plano digital. De esta manera se puede identificar los siguientes sectores en el escenario digital según Roa (2018) y el reporte Global Startup Ecosystem de Startup Genoma (2019): FinTech (financiero); AgroTech (agricultura); EduTech (educación); Data Analytics, Artificial Intelligence y Big Data (análisis de datos y predicciones); AdTech y Social Media (publicidad y comunicación); FoodTech (alimentos y gastronomía); y HealthTech (salud). También se suma al sector de InsurTech (seguros), y TravelTech (viajes y turismo) mencionados por Jones (2016), el sector comercial como CommerceTech (IT User Tech & Business, 2018) y el sector de logística redefinido como LogTech (Balmaceda Uy, 2018).

A continuación, en la Tabla 4 se encuentran las variables firmográficas que se utilizarán en la presente investigación.

¹⁰ El nivel de profesionalización está relacionado con la formación académica del personal de una organización, por lo que este indicador no se tomará en cuenta dentro del factor características de la startup digital, sino que se encontrará en el perfil del startuper.

Tabla 4. Caracterización de las startups digitales

INDICADORES	VALORES	AUTORES
CICLO DE VIDA	Startup Transición Escalabilidad Salida	Picken (2017)
TIPO DE FINANCIACIÓN	Vía deuda Vía subsidios Inversionistas ángeles Fondos de capital de riesgo Crowdfunding Capital propio de los fundadores FFF (friends, fool, family) Otros	OCDE (2013) Ruiz Chicote (2017)
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Megalópolis Urbana Suburbana Rural	Fernández Valiñas (2008)
SECTOR INDUSTRIAL	FinTech AgroTech EduTech Data Analytics, Artificial Intelligence y BigData AdTeh FoodTech Otros	Roa (2018) Startup Genoma (2019) Jones (2016) IT User Tech & Business (2018) Balmaceda Uy (2018)
ESTRUCUTRA ORGANIZACIONAL	Antigüedad N° de fundadores N° de colaboradores Figura jurídica	Daft (2011)

Fuente: Elaboración propia en base a Picken (2017), et al.

3.3.2.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE MARKETING

El autor Díaz Santamaría (2015) enfatiza que las estrategias o acciones estratégicas que un fundador implementa, influyen en el desempeño de las empresas y por consiguiente pueden afectar al éxito. En cuanto a las empresas basadas en tecnología, en las que se

incluyen las startups y startups digitales, señala que la diferencia más significativa en el área de la estrategia se centra en el grado de innovación tecnológica de la empresa.

Si bien el concepto estratégico es muy amplio y puede incluir a todos los tipos de estrategias que puede accionar una empresa, Sainz de Vicuña Ancín (2015) ayuda a especificar este apartado al señalar que el proceso estratégico que posee una multinacional no es la misma que una empresa pequeña. Es decir, que una empresa grande al tener varios departamentos y sedes es lógico que diseñe un plan de negocio a largo plazo, un plan de marketing a mediano plazo y un plan de gestión anual; pero dejaría de tener sentido para una empresa pequeña a nivel organizacional, como por ejemplo una empresa conformada por cuatro personas sin división de departamentos ni líneas de productos. Por tal motivo, el autor recomienda a las empresas pequeñas la opción de sustituir el plan de negocio estratégico por un plan de marketing estratégico integral, con la posibilidad de completarlo con el plan de gestión anual. En este sentido al considerar una *startup* digital como una organización con estructura chica, se desarrollará sólo las estrategias de marketing que se consideran para armar el plan integral que contribuye con la supervivencia del negocio.

A continuación, se abordarán las teorías sobre el desarrollo de las estrategias de marketing y el enfoque particular a la innovación como fuente diferenciadora de las *startups* que contribuirán con su supervivencia en el mercado. En principio es fundamental definir el concepto de estrategia, como un conjunto de acciones estructuradas que los gerentes adoptan para mejorar el desempeño de su empresa. Para la mayoría, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una empresa dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva (Hill & Jones, 2009). Dicha ventaja se puede sostener sobre la innovación para lograr la diferenciación ante la competencia, aportando valor al cliente, convirtiéndose la suma de marketing más innovación en garantía de competitividad empresarial (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

De este modo, la innovación es la concepción e implementación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o a la organización de las empresas con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología (OECD & Eurostat, 2005). Para Everett (2010) una innovación es una idea, práctica u objeto que es percibido como nuevo por un individuo u otra unidad de adopción. Poco importa, en lo que se refiere a la conducta humana, si una idea no es

objetivamente nueva, medida por el lapso transcurrido desde su primer uso o descubrimiento. La novedad percibida de la idea para el individuo determina su reacción a ella. Si la idea parece nueva para el individuo, es una innovación.

Por otro lado, dentro de las estrategias de marketing se encuentra el *offering* conformado por las estrategias operativas: servicio/producto, el precio, la comunicación y plaza (Mesonero & Alcaide, 2012). Para los fines de esta tesis, se tomaron las estrategias operativas en relación con los servicios únicamente, donde la distribución reemplazó a las estrategias de plaza. En este sentido, la distribución describe los canales que utiliza la *startups* digital para llegar al usuario, como por ejemplo: si es por venta directa por el sitio web o local físico, o a través de una plataforma de distribución digital (Play Store o AppStore) que los autores Aguado, Martínez, & Cañete-Sanz (2015) definen como tiendas de aplicaciones.

En principio se define al servicio como cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede dar a otra, es decir, esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar ligada a un producto físico (Kotler & Armstrong, 2007). Llevando la definición a niveles más específicos, se puede hablar de servicios digitales que es una actividad o beneficio que una parte puede dar a otra, proporcionada a través de una transacción digital. La parte que da el servicio o actividad es el proveedor de servicios digitales, y la parte que recibe la actividad o beneficio es el usuario del servicio digital. Una sola transacción es suficiente para proporcionar un servicio digital, pero a menudo estas transacciones se proporcionan en grupos o transacciones continuas (Williams, Chatterjee, & Rossi, 2008).

Para ayudar a categorizar los servicios para esta investigación, se citan los aportes de Nambisan (2017) donde define tres categorías de tecnológicas digitales que se manifiestan en los servicios brindados por las *startups* digitales. Estas se encuentran relacionadas entre sí y se definen como: artefactos digitales, plataforma digital e infraestructura digital. Los *artefactos digitales* se definen como componentes digitales, o contenido multimedia que son parte de un nuevo servicio, y ofrecen en conjunto una función específica. Es decir, son componentes independientes del software y del hardware en un dispositivo físico, están presentes no sólo en teléfonos inteligentes, sino también en dispositivos personales, parte de electrodomésticos, juguetes, indumentaria, calzado, automóviles, relojes inteligentes, etc. Por otro lado, una *plataforma digital* se define como un conjunto compartido de servicios y arquitectura que sirve para alojar ofertas complementarias, incluidos artefactos digitales (Nambisan, 2017). Por ejemplo, la

plataforma iOS de Apple y la plataforma Android de Google permiten que las aplicaciones se ejecuten en sus respectivos teléfonos inteligentes. A diferencia de las plataformas digitales, la *infraestructura digital* se define como herramientas y sistemas de tecnología digital, por ejemplo, computación en la nube, análisis de datos, comunidades en línea, redes sociales, aplicaciones móviles, software para PC, software como servicio (saas), etc. (Nambisan, 2017).

En cuanto al precio, se define como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2012). En este sentido, para que un negocio logre captar esa suma de valores a cambio de su producto o servicio, debe tener definido su modelo monetización, siendo una la herramienta para capturar ingresos (Liozu, 2016). Este último, hace referencia a cómo un negocio digital consigue ingresos, que puede ser a través de:

- Pago por consumo (*streaming/pay per view*), el usuario paga sólo por lo que se consume.
- Por *fee*, es decir una comisión por el uso del servicio digital.
- Suscripción, se abona una mensualidad para tener acceso al contenido o servicio.
- *Freemium*, consiste en ofrecer algún producto o contenido de manera gratuita mientras que para tener acceso a otra parte de los contenidos hay que pagar.
- Por publicidad insertada, consiste en ofrecer contenido gratuito, pero con publicidad insertada.
- Micropagos, se encuentra relacionado con los contenidos fraccionados y con el consumo por contenido, entre otros (DOSDOCE, 2014).

Por el lado de la comunicación de marketing, se la conceptualiza como un medio por el cual una empresa intenta informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, sus productos y marcas al público. En cierto modo, se podría decir que las comunicaciones de marketing representan la voz de la marca, y posibilitan el diálogo y la creación de relaciones con los consumidores. Las actividades de comunicación de marketing contribuyen al *brand equity* de diferentes maneras: a crear conciencia de marca, a vincular las asociaciones

adecuadas a la imagen de la marca en la memoria de los consumidores, a generar sentimientos o juicios positivos sobre la marca, y/o a favorecer la creación de un vínculo más fuerte entre consumidor y marca. Por su parte, el *branding* consiste en dotar a productos y servicios del poder de una marca, y se trata, esencialmente, de crear diferencias, la clave es que los consumidores no crean que todas las marcas de la misma categoría son iguales (Kotler & Keller, 2012).

Desde el lado de la comunicación de marketing, una empresa puede decidir poner en acciones diferentes tipos de estrategias de manera integral o individual (producto, marca, institucional, etc.) así, también si será interna o externa, o ambos. Para la presente investigación, se tomó como referencia solamente la comunicación externa, donde se puede optar por la publicidad para comunicar los beneficios del producto y de la marca; para comunicar y reforzar la imagen corporativa de la empresa; las promociones para generar ventas al corto plazo o para el lanzamiento de un nuevo producto; entre otros (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2017).

Por último, para los fines de la presente investigación se deberán sumar dos variables más a los aspectos estratégicos de marketing: *tipo de mercado* y el *tipo de cliente* al cual apunta la *startup* digital. El primero, se considera enmarcado dentro de las acciones de marketing, ya que cualquier negocio se encuentra obligado a definir quién va a ser su cliente, en este sentido si se decide apuntar a un mercado local, regional, nacional o internacional (Martínez Valverde, 2017). Y además, a qué cliente se dirige: B2C, empresa que vende a consumidor final (*Business to Customer*) y/o B2B, empresa que vende a otra empresa (*Business to Business*) (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008).

A los fines de esta investigación, se adopta el concepto de estrategias de marketing de acuerdo a los autores Sainz de Vicuña Ancín (2015), Mesonero & Alcaide (2012), Williams, Chatterjee, & Rossi (2008), y Kotler & Keller (2012): *son las acciones que se ejecutan para desarrollar y consolidar una ventaja competitiva basada en la innovación, representado en el offering de la startup digital conformada por el servicio digital, el modelo de monetización, el tipo de distribución, y la comunicación.*

En la Tabla 5 se encuentran resumidas todas las variables para caracterizar los aspectos estratégicos de marketing implementados por las *startups* digitales, y que se analizarán en la presente tesis.

Tabla 5. Caracterización de los aspectos estratégicos de marketing

INDICADORES	VALORES	AUTORES
INNOVACIÓN	Servicio Proceso Marketing Organizacional	(OCDE & Eurostat, 2005)
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Venta directa (digital) Venta directa (local físico) Plataforma de distribución digital (Play Store y AppStore)	Mesonero & Alcaide, (2012) Aguado y Cañete-Sanz (2015)
SERVICIO DIGITAL	Artefactos digitales (Hardware, celulares inteligentes, contenido multimedia, etc.) Plataformas digitales (sistema operativo) Infraestructura digital (Software para PC, Software para móviles, Software en general, servicio den la nube, etc.)	Nambisan (2017)
MODELO DE MONETIZACIÓN	Pago mensual (suscripción) Pago por consumo Pago por comisión (fee) Freemium Publicidad insertada Micropagos	DOSDOCE (2014)
COMUNICACIÓN	Institucional (imagen corporativa) Producto/servicio Marca Promociones	Pintado Blanco & Sánchez Herrera (2017)
TIPO DE MERCADO	Local y Regional Nacional Internacional	Martínez Valverde (2017)
TIPO DE CLIENTE	B ₂ B B ₂ C	Lambin, Gallucci, & Sicurello (2008)

Fuente: Elaboración propia en base a OCDE & Eurostat (2005), et al.

3.3.3. ENTORNO EXTERNO: ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Las características del entorno y de la industria pueden condicionar el éxito de las nuevas empresas. El entorno, junto a los rasgos personales del fundador de una *startup*, así como el proceso seguido en la creación y desarrollo de la empresa constituyen los principales factores de crecimiento y éxito de una empresa (Díaz Santamaría, 2015). Para comprender las dimensiones de su efecto se considera oportuno desarrollar el modelo del ecosistema emprendedor que abarca todos los factores y actores que actúan en el entorno de las empresas.

El termino ecosistema emprendedor ha cobrado auge en los últimos años en América Latina a través del Fondo Multilateral de Inversiones (2007) quien lo define como una comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes prácticas, y formada por una base de organizaciones e individuos interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros, que resultan en empresas dinámicas. Para Moore (1993) el ecosistema de los negocios es un espacio de interconexión y dependencia mutua entre agentes económicos, y considera que para el éxito y la supervivencia de las organizaciones es indispensable una buena salud colectiva.

El autor Isenberg (2010) ha desarrollado el termino *ecosistema* en el ámbito empresarial definiéndolo como una combinación de liderazgo, gobierno, cultura, caso de éxito, capital humano, capital financiero, organizaciones emprendedoras, educación, infraestructura, clústers, redes de personas, servicios, y clientes. Para el autor los pilares del ecosistema son: las *políticas*, esto es, apoyos de la administración y organismos públicos, tanto a nivel legislativo como creando regulaciones e iniciativas que favorezcan la actividad emprendedora; la *financiación*, a través de un acceso fácil y rápido a financiación tanto bancaria como privada; la *cultura*, es decir, dar difusión y visibilidad a las historias de éxito, dando reputación a los fundadores de un emprendimiento; el *soporte* que son todos aquellos servicios, recursos e iniciativas de apoyo al fundador de un emprendimiento, que les ayude en su día a día; el *capital humano*, representado por las instituciones educativas, universidades y formación para fundadores de emprendimientos que les capaciten; y los *mercados*, considerándolos a éstos como el establecimiento de redes de emprendedores, existencia de primeros clientes que prueben los productos nuevos y de los que se pueda recibir feedback. Los pilares en los que se sustentan los ecosistemas emprendedores se interrelacionan entre sí y dependiendo de las condiciones y características de cada entorno, se formará un ecosistema propio.

Cohen (2006) define el concepto de ecosistema de emprendimiento como una comunidad interactiva dentro de una región geográfica, compuesto por una variedad de actores interdependientes (fundadores, instituciones y organizaciones) y factores (mercados, marco regulatorio, cultura emprendedora, recursos de apoyo y asesoramiento) que con el paso del tiempo coexisten e interactúan para promover la creación de empresas. Goetz y Freshwater (2001) definen un ecosistema de emprendimiento como el conjunto de factores ambientales tangibles e intangibles que dan forma a la actuación de las micro, pequeñas y medianas empresas en un área geográficamente y políticamente definida. Esta definición limita los ecosistemas de emprendimiento en áreas geográficas específicas; aunque existan elementos comunes, el funcionamiento de un ecosistema será diferente en un territorio o en otro. Por último, se sumarán los aportes de Van Weele y Van Rijnsoever (2014) para complementar el modelo del ecosistema emprendedor. Los autores hacen la salvedad de que un ecosistema emprendedor no se limita solo al área geográfica o a los factores externos (pilares), sino que también se debe incluir al propio *startuper*, su *startup* y la comunidad de espacios de trabajo colaborativos (espacios de *coworking*), y a otros actores externo como las incubadoras, aceleradoras, y los eventos de *networking*.

Así un ecosistema emprendedor no sólo depende de los pilares de Isenberg (2010), sino que también del *startuper*, su *startup*, de la comunidad de espacios de trabajo colaborativos, de otros actores externo (Van Weele y Van Rijnsoever, 2014), del área geográfica donde se desarrolla una comunidad (Cohen, 2006), y que por lo tanto el funcionamiento de cada ecosistema será diferente según donde se ubique geográficamente (Goetz & Freshwater, 2001).

Resulta pertinente aquí precisar conceptualmente estos elementos. Las incubadoras son entidades que incuban la idea de negocio, apoyando en el diseño del modelo de negocio y mercado objetivo en etapas iniciales de una *startup* (Cavero Flores, Quintanilla Quispe, Flores Montoya, & Grandez Monteza, 2017). En cambio, las aceleradoras son organizaciones que brindan apoyo en las etapas de crecimiento de una *startup*, focalizándose en las *startups* post-incubadoras y con capital semilla adquirido, que están en la cúspide de un rápido crecimiento. En el caso de los espacios de *coworking*, Ruiz Chicote (2017) los describe como un espacio físico en el que distintas *startups* o profesionales de cualquier perfil comparten espacio con el objetivo de reducir al mínimo sus gastos de oficina, y para desarrollar proyectos conjuntos y potenciar oportunidades de negocio. En la Figura 2 se presenta el modelo de ecosistema emprendedor de Isenberg (2010) adaptado a los cambios que sugieren Van Weele y Van Rijnsoever (2014).

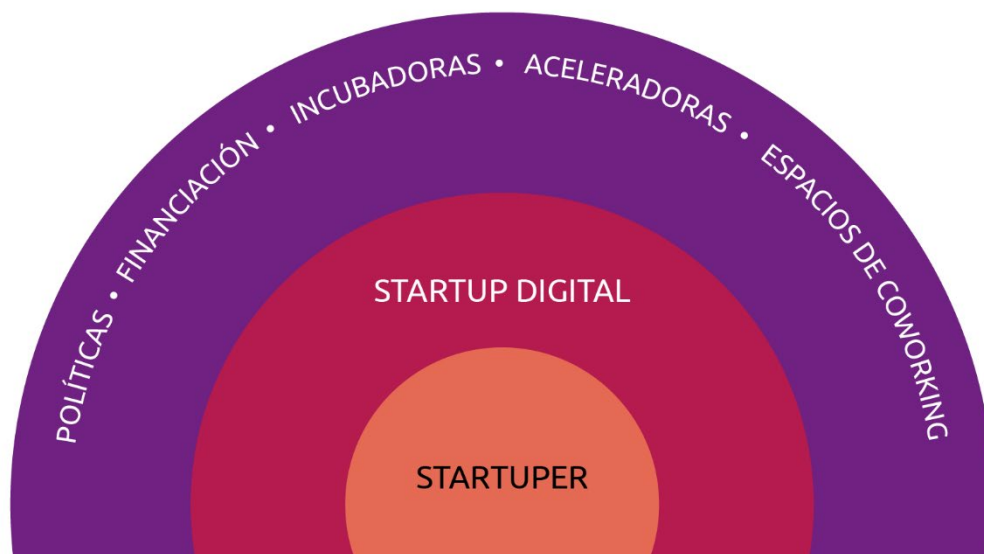


Figura 2. Ecosistema emprendedor

Fuente: Elaboración propia en base a Nylén & Holmström (2015) y Van Weele & Van Rijnsoever (2014)

La presente investigación adhiere al concepto de ecosistema emprendedor integrando los aportes de Isenberg (2010), Cohen (2006), Goetz y Freshwater (2001) y Van Weele y Van Rijnsoever (2014), llegando a la siguiente definición: *el conjunto de elementos y relaciones complejas entre instituciones, fundadores y startups, con su entorno que se cohesionan en torno a un área geográfica específica que sirven para fomentar el desarrollo de iniciativas emprendedoras.*

4. MODELO ANÁLITICO

A continuación, en la Figura 3 se presenta el modelo analítico de la presente investigación. Tal como se puede observar, el modelo reúne solamente a los principales FCE (29) y no a todos ellos, el motivo fue el alcance y el tiempo para recabar los datos para su análisis.

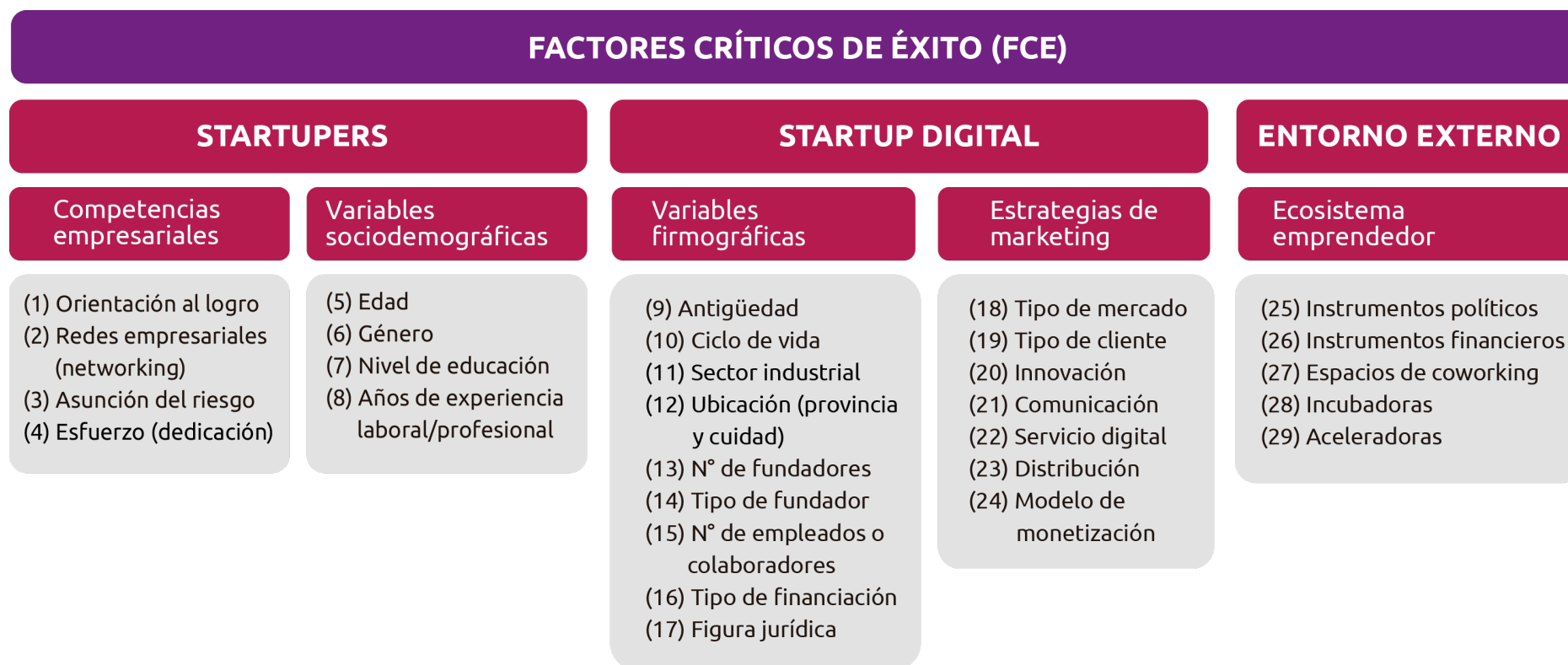


Figura 3. Modelo analítico

Fuente: Elaboración propia en base a Picken (2017), et al.

5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se optó por un diseño de investigación exploratorio descriptivo y transversal, siendo la primera una diseño basado en la caracterización de las variables de una muestra, y la transversal que incluye la recolección de información de una muestra de una sola vez (Malhotra, 2008). La decisión del tipo de investigación se debe al tipo de datos recolectados y por las variables estudiadas. En este sentido, el estudio se basó en la realización de una descripción sobre los FCE que condicionan la escalabilidad de las SD, y la información fue obtenida de una sola vez de una muestra de *startups* digitales de Argentina.

5.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Se utilizó una encuesta estructurada, mayormente con preguntas cerradas dicotómicas y de opción múltiple. La encuesta tuvo una extensión de 27 preguntas, fue creada a través de SurveyMonkey (ver en Anexo 1) y dirigida a los *startups*. En este punto se debe indicar que, si bien las *startups* digitales pueden estar conformadas por más de un socio fundador, la encuesta fue respondida únicamente por uno de ellos. En cuanto a la recolección de las respuestas, fue totalmente online a través de la misma plataforma. Se aplicaron dos recopiladores de respuestas: 1) se envió la encuesta a una lista de correo electrónico, cuya confección es explicada en el apartado siguiente; y también se decidió generar un 2) link de la encuesta para compartir por WhatsApp y grupos de Facebook sobre startups digitales.

Por otro lado, para obtener las variables de los ecosistemas emprendedores, como el número de instrumentos políticos, financieros, incubadoras, aceleradores y espacios de *coworking*, fue necesario realizar una observación directa estructurada. La misma se llevó a cabo mediante el diseño previo de una grilla para recolectar los datos (ver en Anexo 1).

5.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Tanto la muestra de las SD como la de los instrumentos y actores de los ecosistemas emprendedores de Argentina, fueron tomadas bajo un muestreo por conveniencia (no probabilístico). En cuanto a la muestra de *startups* digitales la misma se limitó al área geografía del país, y su recolección se obtuvo en 7 meses (desde octubre del 2018 hasta abril

del 2019). Tal como se explicó anteriormente, se generó una lista de correos electrónicos de SD y la misma se armó desde mayo a septiembre del 2018, únicamente para los fines de esta investigación. Es importante mencionar que, la misma se obtuvo mediante búsquedas en sitios web institucionales de *startups* digitales, a través de algunas incubadoras y aceleradoras que comunican sus SD, mediante notas de diarios a las cuales se llegó a través de Alertas de Google¹¹ (sobre startups, startups digitales y emprendimientos digitales), grupos de Facebook donde se comparten publicaciones sobre SD¹², y a través de un sitio de *ranking* de *startups* de Argentina¹³. Por último, para identificar cuáles de estas seguían vigentes, se consultó si su sitio web estaba activo y si sus redes sociales estaban actualizadas.

De esta manera la lista abarcó un total de 473 correos electrónicos de SD del país, que se tomó como marco de muestreo para tomar la muestra. Estos correos fueron ingresados en SurveyMonkey para enviar la encuesta, donde se obtuvo una tasa de apertura del 61.10% (289), y de estos una tasa de respuesta del 32.53% (94). A su vez, se generó un link de la encuesta, la cual recibió un total de 60 respuestas. Si bien la muestra total fue de 154, luego de realizar la etapa de depuración de datos se redujo a 119 startups digitales. La eliminación de 35 casos se debió a la identificación de respuestas parciales.

Por otro lado, la muestra de los ecosistemas emprendedores se limitó a tres provincias: Buenos Aires, Córdoba y Mendoza. Esto es resultado del número de ubicaciones de las SD que respondieron la encuesta, y que se definió a partir del tercer objetivo específico de esta investigación. Motivo por el cual, la muestra obtenida a través de la observación estructurada fue de un total de 91 actores observados (aceleradoras, incubadores y espacios de coworking), y de 111 instrumentos (financieros y políticos).

5.4. RESUMEN METODOLÓGICO

A continuación, la Tabla 6 contiene las decisiones metodológicas según los objetivos específicos de la investigación. Cabe aclarar que el cuarto y quinto objetivo no implicó el desarrollo de otro instrumento de recolección, sino que se utilizó los datos recabados a través de los objetivos anteriores.

¹¹ Es un servicio de Google, donde se pueden crear alertas sobre temas, palabras y conceptos que se definen previamente, y cada vez que aparece contenido en Internet donde se mencionan, llega una notificación por correo electrónico (Google, 2019).

¹² Grupos de Facebook como: Startup Argentina (https://www.facebook.com/groups/startupar/?ref=br_rs), Lean Startup Circle Argentina (https://www.facebook.com/groups/LeanStartupCircleArgentina/?ref=br_rs), Start-Ups Argentina (https://www.facebook.com/groups/StartUpsArgentinas/?ref=br_rs), entre otros.

¹³ Como se menciona en las limitaciones, este ranking se encuentra desactualizado, por lo cual sólo se tomaron algunas SD de esta.

Tabla 6. Metodología de la investigación

OBJETIVOS	VARIABLES	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	FUENTE DE INFORMACIÓN	TIPO DE MUESTREO
1. Caracterizar el perfil de los startu- pers fundadores a través de las varia- bles sociodemográ- fica y de las compe- tencias empresaria- les.	<p>Sociodemográficas: edad, género, nivel de educación, y experiencia laboral/profesional.</p> <p>Competencias empresariales: orientación al logro, red de contactos, asunción de riesgo, y esfuerzo (dedicación).</p>	Encuesta estructurada	<p>Unidad de análisis: startups digitales.</p> <p>Unidad de relevamiento: startu- pers.</p>	No probabilística, por conveniencia.
2. Describir las características firmográficas de las startups digitales y los aspectos estraté- gicos de marketing implementados.	<p>Firmográficas: antigüe- dad, CV, sector industrial, ubicación, n° de fundado- res, n° de empleados o colaboradores, tipo de fundador, tipo de finan- ciación y figura jurídica.</p> <p>Aspetos estratégicos de marketing: tipo de mercado, tipo de cliente, innovación, comunica- ción, servicio digital, distribución y modelo de monetización.</p>	Encuesta estructurada	<p>Unidad de análisis: startups digitales.</p> <p>Unidad de relevamiento: startu- pers fundadores.</p>	No probabilística, por conveniencia.
3. Caracterizar el entorno externo de los tres principales ecosistemas emprendedores, entendiendo por estos a aquellos con mayor número de startups digitales.	Ecosistema emprende- dor: n° de instrumentos políticos, n° de instru- mentos financieros, n° de incubadoras, n° de aceleradoras, y n° de espacios de coworking.	Observación estructurada	<p>Unidad de análisis: startups digitales y ecosistema emprendedor.</p> <p>Unidad de relevamiento: información brindada en los sitios web específicos sobre el tema.</p>	No probabilística, por conveniencia.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Metodología de la investigación (continuación)

OBJETIVOS	VARIABLES	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	FUENTE DE INFORMACIÓN	TIPO DE MUESTREO
4. Comparar los factores críticos de éxito de startups y startups digitales según las etapas del ciclo de vida, por los tres ecosistemas emprendedores identificados.	<p>FCE: perfil de los startups, startups digitales, aspectos estratégicos de marketing y ecosistema emprendedor.</p> <p>Etapas del CV: startup, transición, escalabilidad y salida.</p>	-	Los recabados a través del primer, segundo y tercer objetivo específico.	-
5. Comparar los factores críticos de éxito de startups y startups digitales presentes en la etapa de escalabilidad y salida, por los tres ecosistemas emprendedores identificados.	<p>FCE: perfil de los startups, startups digitales, aspectos estratégicos de marketing y ecosistema emprendedor.</p> <p>Etapas del CV: escalabilidad y salida.</p>	-	Los recabados a través del primer, segundo y tercer objetivo específico.	-

Fuente: Elaboración propia

5.5. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Para la medición de las variables, fue necesaria su operacionalización. En las Tablas 7, 8 y 9 se detalla esta tarea indicando, para cada objetivo planteado, las variables, sus indicadores, escalas y valores. Para los objetivos específicos 4 y 5, no se realizó operacionalización de variables, debido a que implican un análisis cruzado entre variables contempladas dentro de los objetivos específicos 1, 2 y 3.

Tabla 7. Operacionalización del objetivo específico 1

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	ESCALA	VALORES
Sociodemográficas de los startups	Características personales de los startups	Edad	Ordinal	menos de 25 años 26 - 35 años 36 - 45 años 46 años o más
		Género	Nominal	Femenino Masculino Otro
		Nivel de educación	Ordinal	Primario Secundario Terciario Universitario Posgrado
		Años de experiencia laboral/profesional	Ordinal	Ninguna De 0 a 2 años De 3 a 6 años Más de 6 años
Competencias empresariales de los startups	Rasgos de la personalidad de los startups	Orientación al logro	Nominal	Si No
		Redes empresariales (networking)	Nominal	Si No A veces
		Asunción al riesgo	Nominal	Si No
		Esfuerzo (dedicación)	Ordinal	Jornada completa Media jornada Menos de media jornada

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Operacionalización del objetivo específico 2

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	ESCALA	VALORES
Firmográficas de las startups digitales	Características empresariales de las startups digitales	Antigüedad	Ordinal	Menos de 1 año 1 a 2 años 2 a 4 años 4 a 6 años Más de 6 años
		Ciclo de vida	Ordinal	Startup Transición Escalabilidad Salida
		Sector industrial	Nominal	FinTech AgroTech EduTech BigData AdTeh Otro
		Provincia	Nominal	-
		Ciudad	Nominal	-
		N° de fundadores	Razón	-
		Tipo de fundador	Nominal	Personas Empresas Universidades
		N° de empleados o colaboradores	Razón	-
		Tipo de financiación	Nominal	Aporte de fundadores Crowdfunding Financiación vía deuda Aportes de Amigos y Familia Financiación vía subsidio Otro
		Figura jurídica	Nominal	SAS SA SRL Todavía ninguna Otra
Estrategias de marketing	Estrategias implementadas por la startup digital	Innovación	Nominal	En el servicio En la tecnología En la comercialización No hay innovación Otro

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Operacionalización del objetivo específico 2 (continuación)

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	ESCALA	VALORES
		Distribución	Nominal	Venta directa (local físico) Venta directa (digital) Plataforma de distribución digital
		Servicio digital	Nominal	Software para PC Software para móviles Software en general Contenido multimedia Hardware Sistema operativo Otro
		Modelo de monetización	Nominal	Se cobra por comisión Por suscripción Por publicidad Freemium Otro
		Comunicación	Nominal	Institucional Sobre el servicio digital Promoción de ventas. Sin publicidad.
		Tipo de mercado	Nominal	Local y Regional Nacional Internacional
		Tipo de cliente	Nominal	Consumidor final Empresas Tanto a empresas como al consumidor final Organizaciones sin fines de lucro/educativas Organismos públicos (tercer sector)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Operacionalización del objetivo específico 3

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	ESCALA	VALORES
Ecosistema Emprendedor	Elementos y actores dentro del ecosistema emprendedor	N° de instrumentos políticos	Razón	-
		N° de instrumentos de financiación	Razón	-
		N° de incubadoras	Razón	-
		N° de aceleradoras	Razón	-
		N° de espacios de coworking	Razón	-

Fuente: Elaboración propia

5.6. ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis de los datos se utilizó el programa estadístico IBM SPSS Statistics. En las Tablas N°10 a 15 se pueden observar las técnicas de análisis aplicadas para cada objetivo específico.

Tabla 10. Técnicas de análisis del objetivo específico 1

TÉCNICA DE ANÁLISIS	VARIABLES
Análisis univariado	Edad, género, nivel de educación, y experiencia laboral/profesional.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Técnicas de análisis del objetivo específico 2

TÉCNICA DE ANÁLISIS	VARIABLES
Análisis univariado	Antigüedad, ciclo de vida, sector industrial, ubicación (proviencia y ciudad), n° de fundadores, tipo de fundador, n° de empleados o colaboradores, tipo de financiación, figura jurídica, tipo de mercado, tipo de cliente, innovación, comunicación, servicio digital, distribución, y modelo de monetización.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Técnicas de análisis del objetivo específico 3

TÉCNICA DE ANÁLISIS	VARIABLES
Tabulación cruzada	N° de instrumentos políticos, N° de instrumentos financieros, N° de espacios de coworking, N° de aceleradoras y N° de incubadoras, por ecosistema emprendedor.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Técnicas de análisis del objetivo específico 4

TÉCNICA DE ANÁLISIS	VARIABLES
Tabulación cruzada y Prueba de chi-cuadrado	Todas las variables correspondientes a los FCE por las etapas del ciclo de vida de las startups digitales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Técnicas de análisis del objetivo específico 5

TÉCNICA DE ANÁLISIS	VARIABLES
Tabulación cruzada y Prueba de chi-cuadrado	Todas las variables correspondientes a los FCE por las etapas de escalabilidad y salida de las startups digitales, por ecosistema emprendedor.

Fuente: Elaboración propia

6. RESULTADOS

6.1. PERFIL DE LOS STARTUPERS

Del total de *startups* digitales encuestadas (119), se obtuvo que el 42.9% estaba conformada por al menos 2 socios y el 22.75% por 3 socios fundadores. Motivo por lo cual, la investigación consiguió caracterizar tanto socio demográficamente como las competencias empresariales a un total de 272 *startups*. De los cuales, el 53.3% corresponde al rango etario de 26 a 35 años, seguido por el de 36 a 46 años (34.2%), y en menor medida por los mayores de 46 años (6.6%) y por los menores de 25 años (5.9%), tal como muestra la Figura 4.

En relación con el género, se muestra una diferencia visible ya que el masculino resultó ser mayor (82%) en comparación con el femenino (18%). En cuanto al nivel de formación académica alcanzado, se destaca que el universitario con el 52.9%, seguido por el posgrado (22.4%) y el terciario (18.4%). Continuado con la caracterización, del total de fundadores (272)¹⁴, el 67.3% indicó que posee más de 6 años de experiencia laboral, y el 27.6% de 2 a 6 años de experiencia.

Por otro lado, cabe analizar los resultados sobre las competencias empresariales de los socios fundadores. Donde se destaca que del total (272), el 96.6% indicó que fija objetivos orientados al crecimiento de su *startup* digital; y, además, el 89.9% respondió que se siente cómodo en situaciones de riesgo.

Pero a la hora de medir su red de contactos empresariales, sólo el 58% indicó que, si participa de eventos para ampliar su red, mientras que el 37.8% a veces. Por último, el 57.7% respondió que su nivel de dedicación hacia la SD es de jornada completa (100% dedicado); el 21.7% indicó que le dedica media jornada (50% de dedicación) y el 20.6% menos de media jornada (25% de dedicación).

¹⁴ Si bien, como se verá más adelante, los socios fundadores pueden ser empresas. Se toma en cuenta que detrás de estas empresas existen personas a cargo. Por lo cual, a la hora de caracterizar a los socios, se consideran a todos ellos como personas.

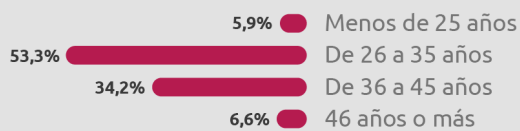
PERFIL DEL STARTUPER

GÉNERO

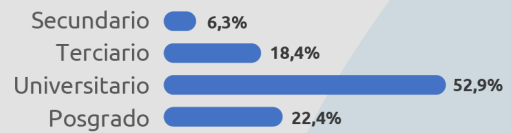
82% Masculino
18% Femenino



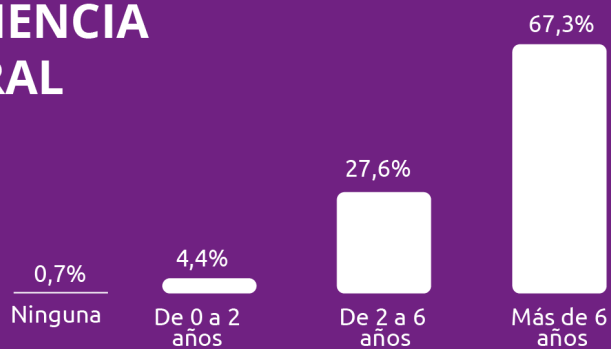
EDAD



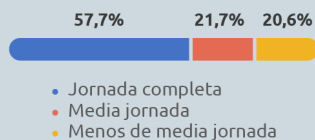
EDUCACIÓN



EXPERIENCIA LABORAL



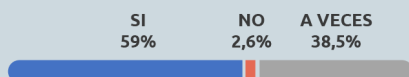
ESFUERZO (DEDICACIÓN EN TIEMPO A LA SD)



ORIENTACIÓN AL LOGRO (SI FIJA OBJETIVOS DE CRECIMIENTO)



REDES EMPRESARIALES (SI PARTICIPA EN EVENTOS PARA AMPLIAR LA RED)



ASUNCIÓN DEL RIESGO (SI SE SIENTE COMODO FRENTE AL RIESGO)

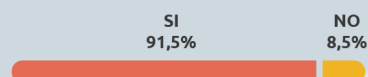


Figura 4. Infografía sobre el startuper
Fuente: Elaboración propia

6.2. CARACTERIZACIÓN DE LAS STARTUPS DIGITALES

Con el fin de caracterizar firmográficamente a las SD, se logró identificar que del total (119) el 32.8% posee entre 1 a 2 años de antigüedad; seguido por de 2 a 4 años (23.5%). A su vez, tal como indica la Figura 5, el 44.5% se encuadró en la etapa de transición y el 26.9% en escalabilidad. En relación con el sector industrial, se destaca el CommerceTech (14.3%) y el AdTech y Social Media (14.3%); en segundo lugar, las HealthTech (10.9%) y las FinTech (10.1%); y en menor medida las de Data Analytics, Artificial Intelligence y Big Data (9.2%) y las EduTech (9.2%).

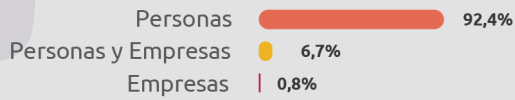
Además, el 52.1% de las *startups* digitales encuestadas se ubican en la provincia de Buenos Aires, seguidos por Córdoba (19.3%) y por Mendoza (10.9%). También se pudo obtener la ciudad sede de estas SD, donde el 52.10% se ubica en una megalópolis, el 36.13% en zonas urbanas y el 11.76% en suburbanas.

Sobre la estructura organizacional, como ya se mencionó anteriormente, del total de *startups* (119) el 42.9% se encuentra conformada por 2 socios fundadores, el 22.7% por 3 socios y el 21.8% por un único socio. De las SD el 92.4% se identificaron conformadas por personas, el 6.7% por personas y empresas, y el 0.8% por sólo empresas. Mientras que en cuanto al número de colaboradores por *startups* digitales resultó que: el 21.8% respondió no posee colaboradores, y en contraposición otro 21.8% posee más de 9. Por último, en la figura jurídica se obtuvo que el 36.1% aun no posee ninguna; en tanto el 31.9% se constituye como una Sociedad Anónima (SA); en segundo lugar, como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), el 14.3% por Sociedades Anónimas Simplificadas (SAS), y un 1.7% indicó que tuvo que constituir una figura jurídica extranjera.

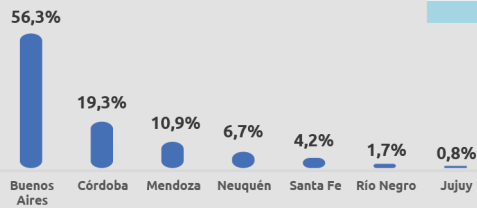
A la hora de analizar las fuentes de financiación, del total (119) el 59.5% señaló que el capital proviene de los socios (autofinanciación). En menor medida, se destaca la financiación por medios de los ingresos por venta de la misma SD (8.7%), y la financiación por deuda (7.1%) e inversiones extranjeras (7.1%).

CARACTERIZACIÓN DE LA STARTUP DIGITAL

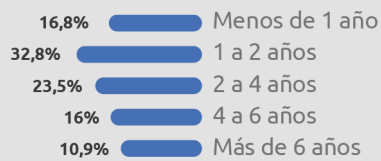
TIPO DE FUNDADOR



UBICACIÓN



ANTIGÜEDAD



CICLO DE VIDA

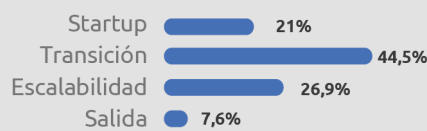
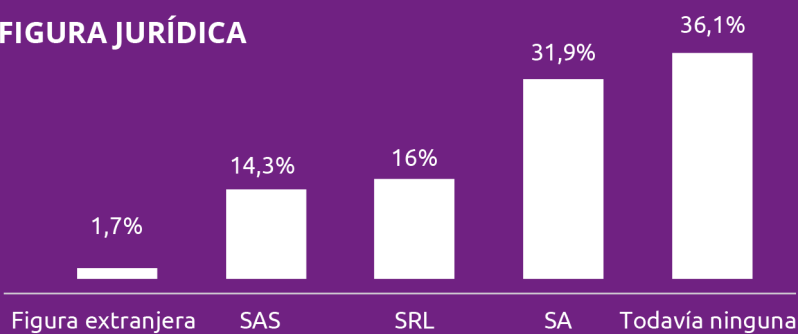
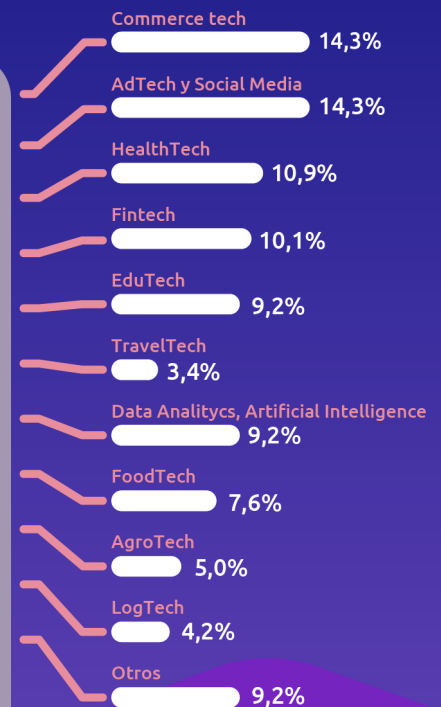


FIGURA JURÍDICA



SECTOR INDUSTRIAL



FINANCIACIÓN

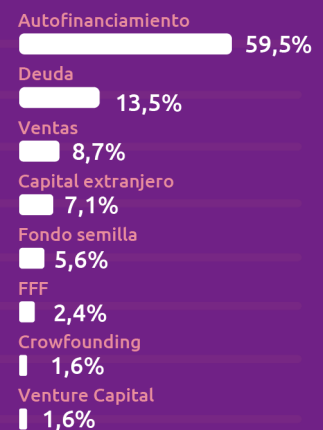


Figura 5. Infografía sobre las startups digitales – Parte I
Fuente: Elaboración propia

Respecto al análisis sobre las estrategias de marketing implementadas por los encuestados, se obtuvo que el 42.9% apunta a un mercado nacional, el 42% hacia el internacional, y el 15.1% al mercado regional. En cuanto al tipo de cliente, el 38.7% lo definió tanto a empresas como al consumidor final (B2C y B2B); y el 27.3% respondió que sus estrategias se dirigen sólo al consumidor final (B2C). Es importante destacar también el aspecto de la innovación de estas *startups*, donde se pudo identificar que el 50% del total de las encuestadas (119) manifestó que realiza innovación sobre el servicio digital, el 26.2% sobre la tecnología para la entrega de ese servicio, y el 19.6% aplica sobre las estrategias de comercialización.

Lo último que se analizó dentro de las estrategias de marketing implementadas, fue el *offering* que abarcó el modelo de monetización, el servicio digital, la distribución y la comunicación. Empezando por el primer indicador, se determinó que el 42.8% se basa en un modelo de monetización donde se cobra por suscripción; seguido por el 36.2% que optaron por cobrar por el consumo del servicio; y el 9.4% se basa en un modelo *freemium*, donde existe una versión gratuita con servicios adicionales pagos.

En cuanto a los servicios digitales, dio como resultado que el 27.7% desarrolla software para móviles, el 20.9% para PC y el 14.7% software en general. En menor respuesta, se encuentran el servicio en la nube (9.9%), servicio de información (9.4%) y eCommerce (9.4%). De esta manera, tomando como referencia el grado de digitalización de Nambisan (2017) se destacó el dominio de las infraestructuras digitales con el 93.19% y los artefactos digitales el 6.81%. Mientras que, en el modelo de distribución, se destaca que las SD optan por la venta directa digital (53.3%) y las plataformas de distribución digital como Play Store y App Store (28.8%).

También se analizaron los resultados relacionados con las estrategias de comunicación. Donde, del total de *startups* digitales encuestadas (119), el 52.1% manifestó que sus estrategias de comunicación están en marcha, seguido con el 28.6% que señalaron que están empezando a diseñar las estrategias de comunicación. Hay que mencionar que, también se midió el tipo de acción de comunicación que aplican. De esta manera, se destaca que el 51.4% realiza publicidad sobre el servicio específico; mientras que el 27.3% lo hace a nivel institucional para posicionar la marca de la *startup*; y el 20.8% para promociones de venta.

ESTRATEGIAS DE MARKETING DE LAS STARTUP DIGITALES

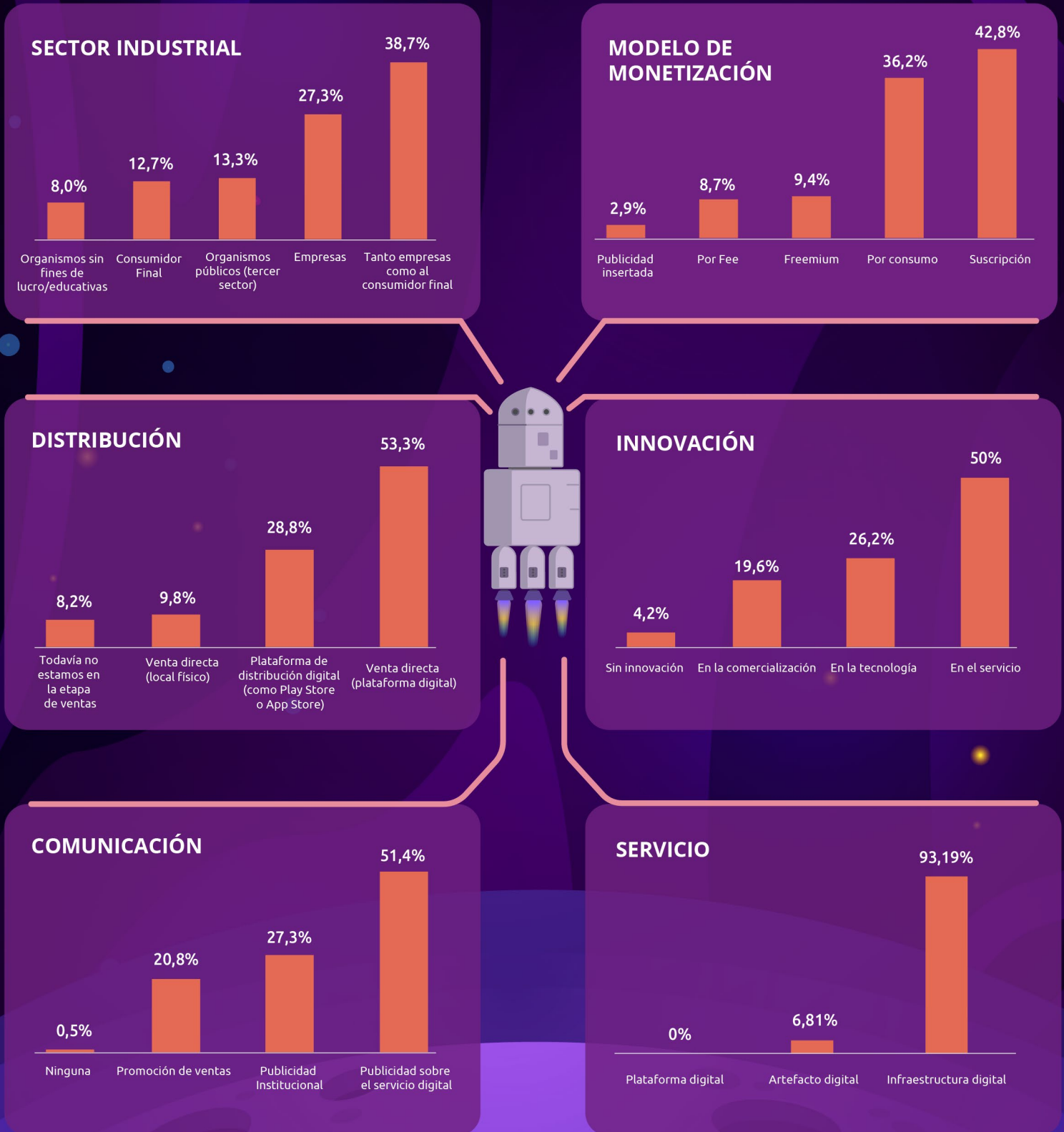


Figura 6. Infografía sobre las startups digitales – Parte II
Fuente: Elaboración propia

6.3. ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Para el análisis del ecosistema emprendedor se tomó sólo las ubicaciones o localizaciones que contaban con mayor número de SD encuestadas, como se explicó previamente en la metodología. Por lo que la muestra en este caso se limitó a los actores de los ecosistemas emprendedores, aquellos que tuvieran una orientación hacia las *startups* digitales, y a los instrumentos políticos y financieros. De esta manera, tal como se observa en la Figura 7, se obtuvo un total de 91 actores dentro del ecosistema emprendedor vinculadas a las *startups* digitales, de la provincia de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza. De los cuales, el 16.5% representan incubadoras, el 17.6% aceleradoras y el 65.9% espacios de coworking. Si se analiza por ecosistema emprendedor, se destaca la provincia de Buenos Aires, ya que concentra un total de 8 incubadoras, 11 aceleradoras y 36 espacios de coworking. Seguido por Córdoba, donde hay más incubadoras (5) que aceleradoras (3) y 17 espacios; y, por último, Mendoza con 2 incubadoras y aceleradoras, y 7 espacios de coworking. Para ver los datos recolectados, se puede consultar el Anexo 2.

En relación con los instrumentos políticos, en las 3 provincias rigen leyes nacionales para promocionar a las empresas del sector tecnológico, como por ejemplo la ley de emprendedores, la ley de promoción del software, y la ley de economía del conocimiento. Pero, cabe mencionar que existe una regulación para la promoción de empresas tecnológicas que rige solo en la jurisdicción de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Mientras que, en los instrumentos financieros se registraron un total de 83 en Buenos Aires, 14 en Córdoba y 3 en Mendoza.

Por último, resulta necesario aclarar tres aspectos: 1) en el caso de los inversores ángeles se tomó como fuente al estudio realizado por la Asociación Argentina de Capital Privado, Emprendedor y Semilla (ARCAP, 2017); 2) para el capital privado la investigación se basó en el directorio generado por el mismo organismo (ARCAP, 2019); y 3) se excluyeron a las entidades bancarias como vías de financiación, ya que se consideró que las mismas se encuentran en todas las ubicaciones analizadas y no representan un dato diferenciador dentro de los ecosistemas.

En resumen, se puede definir a la provincia de Buenos Aires como el ecosistema emprendedor con mayores actores (60%), con más instrumentos políticos (1 ley más) y financieros (83%).

ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

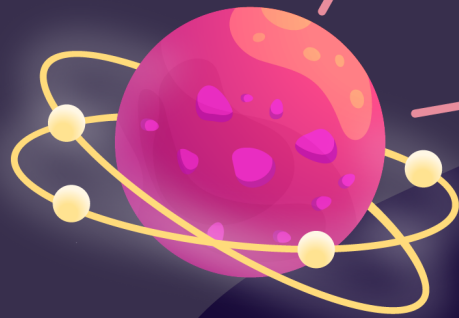
BUENOS AIRES

ACTORES

- 8 Incubadoras
- 11 Aceleradoras
- 36 Esp. Coworking

INSTRUMENTOS

- 4 Políticos
- 83 Financieros



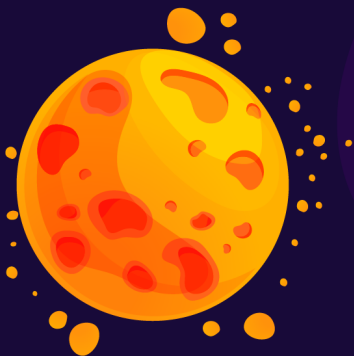
CORDOBA

ACTORES

- 5 Incubadoras
- 3 Aceleradoras
- 17 Esp. Coworking

INSTRUMENTOS

- 3 Políticos
- 14 Financieros



MENDOZA



ACTORES

- 2 Incubadoras
- 2 Aceleradoras
- 7 Esp. Coworking

INSTRUMENTOS

- 3 Políticos
- 4 Financieros

6.4. COMPARACIÓN DE LOS FCE SEGÚN EL CICLO DE VIDA

A continuación, se expondrán los resultados en relación con el cuarto objetivo el cual se basó en comparar los FCE a lo largo del ciclo de vida de las SD estudiadas. Para ello, se tomaron sólo los datos recabados de las tres principales provincias con mayor número de *startups* digitales: Buenos Aires, Córdoba y Mendoza. De esta manera, se trabajó con el 86.55% (103) de la muestra, donde el 65.05% (67) se ubica en Buenos Aires, seguido por el 22.33% (23) en Córdoba y el 12.62% (13) en Mendoza. Y tal como se muestra en la Figura siguiente, de esta muestra estudiada (103) el 17.5% se encuentra en la etapa *startup*, el 45.6% en transición, mientras que el 28.2% en escalabilidad y el 8.7% en salida.



Figura 8. Etapas del ciclo de vida de las SD de los tres ecosistemas emprendedores

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 15 se observan los FCE de los *startups*, siendo la muestra estudiada de 239 fundadores, debido a que algunas SD cuentan con 2 o más socios fundadores. Desde las competencias empresariales, se observa que el 96.12% se encuentran orientados a los logros, es decir en fijar objetivos de crecimiento. Puntalmente, se observa que a medida que se avanza por las etapas del ciclo de vida, este porcentaje va aumentando. Así, por ejemplo, en la etapa *startup* es del 94.44% y llegando a la salida es del 100%. Por otro lado, el 62.14% de los *startups* participan en eventos para ampliar su red de contactos empresariales, y un 35.92% respondió que a veces.

Continuando con las competencias empresariales, en la asunción al riesgo el 94.17% manifestó que se siente cómodo en situaciones de riesgo. Este valor varía por etapa, ya que en la etapa *startup* es del 94.44% y de transición del 97.87%, y disminuye en la escalabilidad (89.66%) y salida (88.89%). En relación con el esfuerzo, el tiempo que se le dedica a la SD, se determinó que a medida que la SD crece los *startups* le dedican más tiempo a la misma. Como, por ejemplo, en la etapa *startup*, predomina una media jornada con el 51.72%, y ya a partir de la transición pasa a ser jornada completa (50.43%), aumentando 76% en escalabilidad y a un 100% en salida.

Tabla 15. FCE de los startupper según ciclo de vida

FCE		Startup	Transición	Escalabilidad	Salida	Total	Chi-cuadrado	p
Orientación al logro	Si	17	45	28	9	99	Chi cuadrado (gl=3)= 0.530581	p= 0.912123
	No	1	2	1	0	4		
RU		5,56%	4,26%	3,45%	0,00%	3,88%		
Total		18	47	29	9	103		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Redes empresariales	Si	11	26	20	7	64	Chi cuadrado (gl=6)= 4.15544	p= 0.655650
	No	1	1	0	0	2		
	A veces	6	20	9	2	37		
RU		33,33%	42,55%	31,03%	22,22%	35,92%		
Total		18	47	29	9	103		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Asunción del riesgo	Si	17	46	26	8	97	Chi cuadrado (gl=3)= 2.71192	p= 0.438205
	No	1	1	3	1	6		
RU		5,56%	2,13%	10,34%	11,11%	5,83%		
Total		18	47	29	9	103		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Esfuerzo (dedicación)	Jornada completa	5	59	57	18	139	Chi cuadrado (gl=6)= 47.9493	p= 1.112808
	Media jornada	15	28	10	0	53		
	Menos de media jornada	9	30	8	0	47		
RS		31,03%	25,64%	10,67%	0,00%	19,67%		
Total		29	117	75	18	239		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Edad	Menos de 25 años	0	5	9	0	14	Chi cuadrado (gl=9)= 25.4209	p= 0.002539
		0,00%	4,27%	12,00%	0,00%	5,86%		
	De 26 a 35 años	19	57	38	12	126		
	65,52%	48,72%	50,67%	66,67%	52,72%			
De 36 a 45 años	4	46	26	6	82			
13,79%	39,32%	34,67%	33,33%	34,31%				
46 años o más	6	9	2	0	17			
RS		20,69%	7,69%	2,67%	0,00%	7,11%		
Total		29	117	75	18	239		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta a 103 startups digitales de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, Argentina, 2019.
Referencias: (RU) respuesta única / (RM) respuesta múltiple / (RS) respuesta por startupper

Tabla 15. FCE de los startupers según ciclo de vida (continuación)

FCE		Startup	Transición	Escalabilidad	Salida	Total	Chi-cuadrado	p
Género	Femenino	8	23	9	1	41	Chi cuadrado (gl=3)= 5.8426	p= 0.119524
	Masculino	21	94	66	17	198		
RS		72,41%	80,34%	88,00%	94,44%	82,85%		
Total		29	117	75	18	239		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Educación	Secundario	1	7	6	1	15	Chi cuadrado (gl=9)= 5.20316	p= 0.816251
		3,45%	5,98%	8,00%	5,56%	6,28%		
	Terciario	5	17	15	2	39		
		17,24%	14,53%	20,00%	11,11%	16,32%		
	Universitario	15	62	42	9	128		
	51,72%	52,99%	56,00%	50,00%	53,56%			
RS	Posgrado	8	31	12	6	57		
		27,59%	26,50%	16,00%	33,33%	23,85%		
Total		29	117	75	18	239		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Experiencia	Ninguna experiencia	0	0	1	1	2	Chi cuadrado (gl=9)= 31.4198	p= 0.000250
		0,00%	0,00%	1,33%	5,56%	0,84%		
	De 0 a 2 años de experiencia	1	2	3	0	6		
		3,45%	1,71%	4,00%	0,00%	2,51%		
	De 2 a 6 años de experiencia	5	23	37	6	71		
	17,24%	19,66%	49,33%	33,33%	29,71%			
RS	Más de 6 años de experiencia	23	92	34	11	160		
		79,31%	78,63%	45,33%	61,11%	66,95%		
Total		29	117	75	18	239		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta a 103 startups digitales de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, Argentina, 2019.
Referencias: (RU) respuesta única / (RM) respuesta múltiple / (RS) respuesta por startuper

En cuanto a las variables sociodemográfica de los *startups*, en general sus edades se concentran entre los 26 a 35 años (52.72%) a lo largo de las etapas, seguido por el rango etario de 36 a 45 años (34.31%). Este último rango, se empieza a destacar a partir de la transición (39.32%) y se mantiene en escalabilidad (34.67%) y salida (33.33%). Y se detecta que, en este factor existe una significancia estadística ($p=0.002539$). Es decir que, se podría indicar que las SD que recorren todo el ciclo de vida, se encuentran constituida por socios fundadores entre los 26 a 35 años.

En relación con el género, sigue predominando el masculino (82.85%). Si se analiza por separado, se observa que el género femenino tiene mayor presencia en la etapa inicial con el 27.59%, y a medida que se avanza por las etapas este número va bajando, llegando a la etapa de salida con el 5.56%. En comparación, el masculino tiene menor presencia en el inicio (72.41%) y va aumentando en las siguientes etapas logrando el 94.44% en salida. Acerca de la educación académica, los *startups* poseen estudios universitarios (53.56%), destacándose en todas las etapas. En segundo lugar, los fundadores con posgrados sobresalen en la etapa de salida (33.33%), *startup* (27.59%) y transición (26.50%). Y, por último, la experiencia laboral resulta mayor a 6 años en las etapas *startup* (79.31%), transición (78.63%), y salida (61.11%). Mientras que, en la escalabilidad se observa que se concentra más entre los 2 a 6 años de experiencia (49.33%). En este factor se observa que hay una significancia estadística, por lo cual se podría decir que los socios fundadores con más de 6 años de experiencia laboral son quienes logran llegar las SD al éxito.

A la hora de analizar las variables firmográficas de las SD según ciclo de vida, presentadas en la Tabla 16, se observa una relación significativa ($p=0, 000000$) con la antigüedad y el avance por las etapas. Así, por ejemplo, como se muestra en la Tabla 16 en la etapa *startup* la mayoría posee menos de 1 año de vida (72.22%), seguido por la transición donde los años van de 1 a 2 (48.94%), en la escalabilidad de 2 a 4 años de vida (37.93%) y en la etapa de salida las SD poseen entre 4 a 6 años (55.56%).

En cuanto al sector industrial, el 16.67% que se ubican en la etapa *startup* corresponden al sector industrial de las EduTech, lo mismo para las HealthTech y FoodTech (16.67%). En la etapa de transición predominan el sector de CommerceTech (14.89%) y las FinTech (12.77%); mientras que las AdTech y Social Media (20.69%), Data Analytics, Atypical Intelligence y Big Data (13.79%), y CommerceTech (13.79%) se destacan en la etapa de escalabilidad. Por último, en la etapa de salida se observa a las FinTech (22.22%), AdTech y Social Media (22.22%) y a las HealthTech (22.22%).

Tabla 16. Variables firmográficas de las SD según ciclo de vida.

FCE		Startup	Transición	Escalabilidad	Salida	Total	Chi-cuadrado	p	
Antigüedad	Menos de 1 año	13 72,22%	3 6,38%	0 0,00%	0 0,00%	16 15,53%	Chi cuadrado (gl=12)= 93.6988	p= 0.000000	
	1 a 2 años	5 27,78%	23 48,94%	2 6,90%	0 0,00%	30 29,13%			
	2 a 4 años	0 0,00%	14 29,79%	11 37,93%	1 11,11%	26 25,24%			
	4 a 6 años	0 0,00%	5 10,64%	8 27,59%	5 55,56%	18 17,48%			
	Más de 6 años	0 0,00%	2 4,26%	8 27,59%	3 33,33%	13 12,62%			
	RU		0,00%	4,26%	27,59%	33,33%			12,62%
Total		18 100,0%	47 100,0%	29 100,0%	9 100,0%	103 100,0%			
Sector Industrial	EduTech	3 16,67%	5 10,64%	2 6,90%	1 11,11%	11 10,68%	Chi cuadrado (gl=33)= 27.0725	p= 0.756497	
	TravelTech	0 0,00%	4 8,51%	0 0,00%	0 0,00%	4 3,88%			
	AgroTech	1 5,56%	4 8,51%	1 3,45%	0 0,00%	6 5,83%			
	CommerceTech	2 11,11%	7 14,89%	4 13,79%	1 11,11%	14 13,59%			
	FinTech	1 5,56%	6 12,77%	3 10,34%	2 22,22%	12 11,65%			
	AdTech y Social Media	2 11,11%	5 10,64%	6 20,69%	2 22,22%	15 14,56%			
	Data Analytics, AI y BigData	2 11,11%	2 4,26%	4 13,79%	0 0,00%	8 7,77%			
	HealthTech	3 16,67%	3 6,38%	2 6,90%	2 22,22%	10 9,71%			
	InsurTech	0 0,00%	2 4,26%	0 0,00%	0 0,00%	2 1,94%			
	LogTech	1 5,56%	2 4,26%	2 6,90%	0 0,00%	5 4,85%			
	Otros	0 0,00%	5 10,64%	4 13,79%	0 0,00%	9 8,74%			
	FoodTech	3 16,67%	2 4,26%	1 3,45%	1 11,11%	7 6,80%			
	RU		16,67%	4,26%	3,45%	11,11%			6,80%
	Total		18 100,0%	47 100,0%	29 100,0%	9 100,0%			103 100,0%
Provincia	Buenos Aires	7 38,89%	34 72,34%	20 68,97%	6 66,67%	67 65,05%	Chi cuadrado (gl=6)= 9.11948	p= 0.166969	
	Córdoba	6 33,33%	8 17,02%	6 20,69%	3 33,33%	23 22,33%			
	Mendoza	5 27,78%	5 10,64%	3 10,34%	0 0,00%	13 12,62%			
RU		27,78%	10,64%	10,34%	0,00%	12,62%			
Total		18 100,0%	47 100,0%	29 100,0%	9 100,0%	103 100,0%			

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta a 103 startups digitales de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, Argentina, 2019. Referencias: (RU) respuesta única / (RM) respuesta múltiple / (RS) respuesta por startuper

Tabla 16. Variables firmográficas de las SD según ciclo de vida (continuación)

FCE		Startup	Transición	Escalabilidad	Salida	Total	Chi-cuadrado	p
N° de Fundadores	1	9 50,00%	5 10,64%	2 6,90%	3 33,33%	19 18,45%	Chi cuadrado (gl=12)= 23.6149	p= 0.022937
	2	7 38,89%	23 48,94%	12 41,38%	3 33,33%	45 43,69%		
	3	2 11,11%	11 23,40%	11 37,93%	3 33,33%	27 26,21%		
	4	0 0,00%	7 14,89%	4 13,79%	0 0,00%	11 10,68%		
	5	0 0,00%	1 2,13%	0 0,00%	0 0,00%	1 0,97%		
RU		0,00%	2,13%	0,00%	0,00%	0,97%		
Total		18 100,0%	47 100,0%	29 100,0%	9 100,0%	103 100,0%		
Tipo de fundador Personas		18 100,0%	45 95,74%	24 82,76%	8 88,89%	95 92,23%	Chi cuadrado (gl=6)= 17.8552	p= 0.006604
Personas y Empresas		0 0,00%	2 4,26%	5 17,24%	0 0,00%	7 6,80%		
Empresa		0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 11,11%	1 0,97%		
RU		0,00%	0,00%	0,00%	11,11%	0,97%		
Total		18 100,0%	47 100,0%	29 100,0%	9 100,0%	103 100,0%		
N° de Colaboradores	0	10 55,56%	8 17,02%	1 3,45%	1 11,11%	20 19,42%	Chi cuadrado 2 (gl=24)= 52.2738	p= 0.000721
	1	2 11,11%	2 4,26%	3 10,34%	0 0,00%	7 6,80%		
	2	3 16,67%	12 25,53%	2 6,90%	0 0,00%	17 16,50%		
	3	3 16,67%	6 12,77%	3 10,34%	2 22,22%	14 13,59%		
	4	0 0,00%	4 8,51%	5 17,24%	0 0,00%	9 8,74%		
	5	0 0,00%	1 2,13%	1 3,45%	0 0,00%	2 1,94%		
	6	0 0,00%	6 12,77%	1 3,45%	0 0,00%	7 6,80%		
	7	0 0,00%	1 2,13%	1 3,45%	0 0,00%	2 1,94%		
	8	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%		
	más de 9	0 0,00%	7 14,89%	12 41,38%	6 66,67%	25 24,27%		
	RU		0,00%	14,89%	41,38%	66,67%		
Total		18 100,0%	47 100,0%	29 100,0%	9 100,0%	103 100,0%		

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta a 103 startups digitales de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, Argentina, 2019.
Referencias: (RU) respuesta única / (RM) respuesta múltiple / (RS) respuesta por startuper

Tabla 16. Variables firmográficas de las SD según ciclo de vida (continuación)

FCE		Startup	Transición	Escalabilidad	Salida	Total	Chi-cuadrado	p
Tipo de financiación	Autofinanciación (aporte de los socios)	17	32	12	2	63		
		94,44%	62,75%	37,50%	22,22%	57,27%		
	Crowdfunding	0	1	0	1	2		
		0,00%	1,96%	0,00%	11,11%	1,82%		
	Financiación vía deuda	0	1	6	0	7		
		0,00%	1,96%	18,75%	0,00%	6,36%		
	Aportes de amigos y familiares	0	3	0	0	3		
		0,00%	5,88%	0,00%	0,00%	2,73%		
	Financiación vía subsidio (fondo semilla)	1	3	2	0	6	Chi cuadrado	p= 0.000005
		5,56%	5,88%	6,25%	0,00%	5,45%	(gl=24)= 67.5313	
Inversores privados	0	4	3	1	8			
	0,00%	7,84%	9,38%	11,11%	7,27%			
Ingresos del negocio	0	1	7	2	10			
	0,00%	1,96%	21,88%	22,22%	9,09%			
Venture Capital	0	0	0	2	2			
	0,00%	0,00%	0,00%	22,22%	1,82%			
Inversiones extranjeras	0	6	2	1	9			
	0,00%	11,76%	6,25%	11,11%	8,18%			
RM								
Total		18	51	32	9	110		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Figura Jurídica	SAS	5	11	0	1	17		
		27,78%	23,40%	0,00%	11,11%	16,50%		
	SA	0	12	17	5	34		
		0,00%	25,53%	58,62%	55,56%	33,01%		
	SRL	0	11	5	3	19	Chi cuadrado	p= 0.000033
		0,00%	23,40%	17,24%	33,33%	18,45%	(gl=12)= 41.9948	
Todavía ninguna	13	12	6	0	31			
	72,22%	25,53%	20,69%	0,00%	30,10%			
Figura extranjera	0	1	1	0	2			
	0,00%	2,13%	3,45%	0,00%	1,94%			
RU								
Total		18	47	29	9	103		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta a 103 startups digitales de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, Argentina, 2019.
Referencias: (RU) respuesta única / (RM) respuesta múltiple / (RS) respuesta por startuper

Respecto a la ubicación de estas SD, se observa que el 65.05% tienen sede en Buenos Aires, seguido por Córdoba (22.33%) y Mendoza (12.62%). A su vez, la etapa de transición es la que se destaca en la provincia de Buenos Aires con el 72.34%, en Córdoba sobresalen las SD en *startup* (33.33%) y salida (33.33%), y en Mendoza las SD en etapa inicial (27.78%).

También se muestra que el 43.69% de las *startups* digitales son formadas por al menos 2 socios en la etapa de transición (48.94%) y escalabilidad (41.38%), y en la etapa inicial predomina un único socio (50%). En la salida los valores se distribuyen entre 1 a 3 socios. Y se pudo determinar que existe una significancia estadística que portaría el indicio que cuando la mayoría de las SD nace con 1 fundador y cuando va creciendo suma al menos 1 socio más. Los equipos de socios fundadores se conforman sólo por personas (92.23%) y el 6.80% por personas y empresas. En este estudio también se detectó una significancia estadística ($p= 0.0066044$), donde si bien en todas las etapas predomina ampliamente la fundación sólo por personas, se observa que en la transición (4.26%) y en la escalabilidad la constitución del equipo fundador varía, ya que el 17.24% declaró que los socios son tanto empresas como personas, y que en la etapa de salida se observa que un 11% indicó que sus socios son exclusivamente empresas. En cuanto al número de colaboradores también se encontró una relación significativa, donde se podría decir que cuando una SD empieza no cuenta con ninguno (55.56%) y a medida que crecen van sumando colaboradores. Como se observa, al llegar a la etapa de salida la mayoría ya cuentan con 9 colaboradores (66.67%).

Por otro lado, a lo largo de todas las etapas del ciclo de vida predomina la autofinanciación como fuente de financiación (57.27%), donde también se observa una significancia estadística. De esta manera si analiza dentro del ciclo de vida, en la etapa *startup* se utiliza la fuente de financiación a través del fondo semilla (5.56%). En la transición las SD ya en crecimiento, optan también por las inversiones extranjeras (11.76%). Mientras que, en la escalabilidad, las SD combinan varias vías de financiación, como, por ejemplo: autofinanciación (37.50%), deuda (18.75%) y los ingresos propios de las ventas (21.88%). Por último, en salida las SD utilizan tanto la autofinanciación (22.22%), el *crowdfunding* (22.22%), las ventas (22.22%) y el *Venture Capital* (22.22%).

Con respecto a la figura jurídica en la etapa inicial, también se identificó una relación significativa, donde las SD en la etapa *startup* no se encuentran constituidas bajo ninguna figura jurídica (72.22%) o bien se constituyen como SAS (27.78%). Ya en la etapa de transición los valores son más parejos, donde el 25.53% de las SD declaró ser un SA, mientras que el 25.53% aun no posee ninguna figura jurídica. En cuanto a la escalabilidad y salida, predomina ya las SA con el 58.62% y 55.56% respectivamente.

En la Tabla 17 se pueden observar los FCE dentro de los aspectos estratégicos de marketing de las SD. Si bien el mercado nacional resulta relevante en todas las etapas del ciclo de vida, en las SD que están en etapa de escalabilidad se observa que apuntaron en mayor proporción al mercado internacional (58.62%). En cuanto al tipo de cliente, predomina tanto al consumidor como a las empresas durante todo su ciclo (35.88%); y en la escalabilidad el 37.50%, siendo la mayoría, opta por un cliente exclusivamente industrial. Por otro lado, en las estrategias de innovación, se identificó una significancia estadística donde se podría indicar que las SD durante todo su ciclo, apuestan por la innovación aplicada al servicio digital (50%). A su vez, en la escalabilidad las SD también se encuentran innovando sobre en la tecnología para brindar ese servicio (39.58%).

En cuanto al *offering* de las SD según su ciclo de vida, en las estrategias de comunicación en general se decide por campañas de publicidad por servicio digital que se comercializa (50%). También se puede ver que, en la etapa de escalabilidad se empieza a completar las estrategias de comunicación, ya que el 33.33% aplica una campaña de publicidad para posicionar la SD; al igual en la etapa de salida (29.41%), que además suma las promociones de venta (29.41%). Desde el servicio digital, se destaca la categoría de infraestructura digital a lo largo de todas las etapas (94.29%).

En las estrategias de distribución, la venta directa a través de una plataforma digital es la que mayormente se utiliza (53.70%) en las etapas de transición, escalabilidad y salida. Mientras que en la etapa *startup* el 34.62% manifestó que aún no desarrolló ninguna estrategia, porque todavía no comenzó con las ventas. Por último, en el modelo de monetización, se observa que por suscripción es la que predomina en las etapas *startup* (45.45%), escalabilidad (50%) y salida (63.64%), menos en la transición donde el modelo por consumo es la más relevante (46%).

Tabla 17. Aspectos estratégicos de marketing de las SD según ciclo de vida

FCE		Startup	Transición	Escalabilidad	Salida	Total	Chi-cuadrado	p
Tipo de Mercado	Local y Regional	3 16,67%	5 10,64%	3 10,34%	1 11,11%	12 11,65%	Chi cuadrado (gl=6)= 4.45974	p= 0.614716
	Nacional	8 44,44%	24 51,06%	9 31,03%	5 55,56%	46 44,66%		
	Internacional	7 38,89%	18 38,30%	17 58,62%	3 33,33%	45 43,69%		
Total		18 100,0%	47 100,0%	29 100,0%	9 100,0%	103 100,0%		
Tipo de cliente	Consumidor Final	4 15,38%	10 18,52%	3 7,50%	0 0,00%	17 12,98%	Chi cuadrado (gl=12)= 12.706	p= 0.390767
	Empresas	6 23,08%	13 24,07%	15 37,50%	4 36,36%	38 29,01%		
	Tanto empresas como al consumidor final	8 30,77%	24 44,44%	11 27,50%	4 36,36%	47 35,88%		
	Organismos sin fines de lucro/educativas	3 11,54%	4 7,41%	3 7,50%	1 9,09%	11 8,40%		
	Organismos públicos (tercer sector)	5 19,23%	3 5,56%	8 20,00%	2 18,18%	18 13,74%		
	Total	26 100,0%	54 100,0%	40 100,0%	11 100,0%	131 100,0%		
Innovación	En el servicio digital	12 46,15%	34 54,84%	19 39,58%	9 75,00%	74 50,00%	Chi cuadrado (gl=9)= 27.5344	p= 0.001141
	En la tecnología	4 15,38%	17 27,42%	19 39,58%	1 8,33%	41 27,70%		
	En la comercialización	6 23,08%	11 17,74%	10 20,83%	2 16,67%	29 19,59%		
	Sin innovación	4 15,38%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	4 2,70%		
	Total	26 100,0%	62 100,0%	48 100,0%	12 100,0%	148 100,0%		
Comunicación	Publicidad institucional	5 20,83%	18 24,66%	17 33,33%	5 29,41%	45 27,27%	Chi cuadrado (gl=9)= 7.10092	p= 0.626613
	Publicidad del servicio digital	16 66,67%	38 52,05%	22 43,14%	7 41,18%	83 50,30%		
	Promoción de ventas	3 12,50%	17 23,29%	11 21,57%	5 29,41%	36 21,82%		
	Ninguna estrategia	0 0,00%	0 0,00%	1 1,96%	0 0,00%	1 0,61%		
Total		24 100,0%	73 100,0%	51 100,0%	17 100,0%	165 100,0%		

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta a 103 startups digitales de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, Argentina, 2019.
Referencias: (RU) respuesta única / (RM) respuesta múltiple / (RS) respuesta por startuper

Tabla 17. Aspectos estratégicos de marketing de las SD según ciclo de vida (continuación)

FCE		Startup	Transición	Escalabilidad	Salida	Total	Chi-cuadrado	p
Servicio digital	Artefacto digital	1	4	5	0	10	Chi cuadrado (gl=3)= 2.91451	p= 0.404995
		3,33%	4,88%	10,00%	0,00%	5,71%		
	Infraestructura digital	29	78	45	13	165		
		96,67%	95,12%	90,00%	100,00%	94,29%		
RM	Plataforma digital	0	0	0	0	0		
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Total		30	82	50	13	175		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Distribución	Venta directa (local físico)	2	5	8	2	17	Chi cuadrado (gl=9)= 46.5618	p= 4.731157
		7,69%	6,49%	18,18%	13,33%	10,49%		
	Venta directa (plataforma digital)	7	44	28	8	87		
		26,92%	57,14%	63,64%	53,33%	53,70%		
RM	Plataforma de distribución digital	8	26	8	5	47		
		30,77%	33,77%	18,18%	33,33%	29,01%		
	Todavía no estamos en la etapa de ventas	9	2	0	0	11		
		34,62%	2,60%	0,00%	0,00%	6,79%		
Total		26	77	44	15	162		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Modelo de monetización	Por consumo	7	23	9	2	41	Chi cuadrado (gl=12)= 11.1958	p= 0.512217
		31,82%	46,00%	25,00%	18,18%	34,45%		
	Por suscripción	10	16	18	7	51		
		45,45%	32,00%	50,00%	63,64%	42,86%		
	Publicidad insertada	1	1	1	0	3		
	4,55%	2,00%	2,78%	0,00%	2,52%			
RM	Freemium	3	6	3	0	12		
		13,64%	12,00%	8,33%	0,00%	10,08%		
	Por Fee	1	4	5	2	12		
		4,55%	8,00%	13,89%	18,18%	10,08%		
Total		22	50	36	11	119		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta a 103 startups digitales de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, Argentina, 2019.
Referencias: (RU) respuesta única / (RM) respuesta múltiple / (RS) respuesta por startuper

6.5. COMPARACIÓN DE LOS FCE EN LA ESCALABILIDAD Y SALIDA SEGÚN ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Por último, se presentan los resultados en relación con el último objetivo de la presente investigación. El cual consistió en realizar una comparación de los FCE de las SD en etapa de escalabilidad y salida, por cada uno de los ecosistemas emprendedores identificados en el tercer objetivo. Motivo por el cual, se acotó la muestra a las SD en etapa de escalabilidad y de salida, se incluyeron las de esta última etapa porque se consideró que las SD que pertenecen a ella han alcanzado previamente la escalabilidad. Por lo que, para este objetivo se trabajó con 38 SD (31.93% de la muestra inicial), de las cuales el 68.42% se ubican en Buenos Aires, seguido por el 23.68% en Córdoba y el 7.89% en Mendoza. Y de este total (38) el 76.32% se encuentra en la etapa de escalabilidad y el 23.68% en salida.

Recordemos aquí que, al analizar los FCE relacionados con el perfil de los *startups* se analizó la muestra de 93 socios fundadores, esto se debe a que existen SD con más de un socio. Desde las competencias empresariales, el 97.37% de los *startups* posee orientación al logro fijando objetivos de crecimiento para su SD, factor que se mantiene constante en los tres ecosistemas emprendedores. Respecto a la red de contacto de negocios, el 71.05% indicó que asiste a eventos para generar contactos empresariales y el 28.95% dijo que a veces.

En cuanto a la asunción al riesgo, en general el 89.47% declaró que se siente cómodo en situaciones de riesgo; pero en Buenos Aires se observa que un 15.38% indicó lo contrario. Por otra parte, al analizar el esfuerzo de estos fundadores se pudo determinar que estos le dedican una jornada completa a sus SD en escalabilidad y salida (80.65%), esto se da en los tres ecosistemas salvo en Mendoza, donde se detecta que un 37.50% manifestó que le dedica media jornada a su SD. En este último factor se observa que hay una relación significativa, por lo cual se podría decir que las SD que alcanzan la escalabilidad y salida son aquellas donde sus socios fundadores les dedican una jornada completa.

En relación con las variables sociodemográficas, el rango etario que predomina es el de 26 a 35 años (53.76%) entre los tres ecosistemas. Al comparar, se identifica que en Buenos Aires y Córdoba este rango etario es mayoritario (56.45% y 56.52% respectivamente), contrario a lo que sucede en Mendoza donde el 50% pertenece al rango de 46 años o más. Con respecto al género, el masculino sigue siendo mayoría con el 89.25% en los tres ecosistemas, y cuento al femenino, en Mendoza se identifica un porcentaje relevante del mismo (25%) en comparación a Buenos Aires y Córdoba.

Tabla 18. FCE de los startuper por ecosistema emprendedor

FCE		Buenos Aires	Córdoba	Mendoza	Total	Chi-cuadrado	p
Orientación al logro	Si	25	9	3	37	Chi cuadrado (gl=2)= 0.474012	p= 0.788987
	No	1	0	0	1		
RU		3,85%	0,00%	0,00%	2,63%		
Total		26	9	3	38		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Redes empresariales	Si	19	6	2	27	Chi cuadrado (gl=2)= 0.164033	p= 0.921257
	A veces	7	3	1	11		
RU		26,92%	33,33%	33,33%	28,95%		
Total		26	9	3	38		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Asunción del riesgo	Si	22	9	3	34	Chi cuadrado (gl=2)= 2.06335	p= 0.356409
	No	4	0	0	4		
RU		15,38%	0,00%	0,00%	10,53%		
Total		26	9	3	38		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Esfuerzo (dedicación)	Jornada completa (100% dedicado)	53	17	5	75	Chi cuadrado (gl=4)= 9.68967	p= 0.045993
	Media jornada (50% de dedicación)	3	4	3	10		
	Menos de media jornada (0 a 25% de dedicación)	6	2	0	8		
RS		9,68%	8,70%	0,00%	8,60%		
Total		62	23	8	93		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Edad	Menos de 25 años	5	2	2	9	Chi cuadrado (gl=6)= 4.92508	p= 0.553458
	De 26 a 35 años	35	13	2	50		
	De 36 a 45 años	21	7	4	32		
	46 años o más	1	1	0	2		
RS		1,61%	4,35%	0,00%	2,15%		
Total		62	23	8	93		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta a 38 startups digitales (31.93% de la muestra inicial) en etapa de escalabilidad y salida, de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, Argentina, 2019.

Referencias: (RU) respuesta única / (RM) respuesta múltiple / (RS) respuesta por startuper

Tabla 18. FCE de los startuper por ecosistema emprendedor (continuación)

FCE		Buenos Aires	Córdoba	Mendoza	Total	Chi-cuadrado	p
Género	Femenino	6	2	2	10	Chi cuadrado (gl=2)= 1.86828	p= 0.392924
	Masculino	56	21	6	83		
RS		90,32%	91,30%	75,00%	89,25%		
Total		62	23	8	93		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Educación	Secundario	5	2	0	7	Chi cuadrado (gl=6)= 9.54345	p= 0.145242
	Terciario	8	8	1	17		
	Universitario	39	7	5	51		
	Posgrado	10	6	2	18		
RS		16,13%	26,09%	25,00%	19,35%		
Total		62	23	8	93		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Experiencia	Ninguna experiencia	0	2	0	2	Chi cuadrado (gl=6)= 11.5383	p= 0.073098
	De 0 a 2 años de experiencia	1	2	0	3		
	De 2 a 6 años de experiencia	33	7	3	43		
	Más de 6 años de experiencia	28	12	5	45		
RS		45,16%	52,17%	62,50%	48,39%		
Total		62	23	8	93		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta a 38 startups digitales (31.93% de la muestra inicial) en etapa de escalabilidad y salida, de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, Argentina, 2019.

Referencias: (RU) respuesta única / (RM) respuesta múltiple / (RS) respuesta por startuper

En cuanto al nivel académico alcanzado, en general el 54.84% es universitario, factor que se mantiene entre los ecosistemas; salvo Córdoba donde el nivel terciario prevalece en los *startups* con el 34.78%. Por último, los años de experiencia profesional y laboral de los fundadores es de más de 6 años en general (48.39%); mientras que en Buenos Aires es menor, donde la experiencia promedio es de 2 a 6 años (53.23%).

En relación con las características firmográfica de las SD en escalabilidad y salida, se observa en la Tabla 19 que, la antigüedad es de 4 a 6 años (34.21%) en general. Pero, si se compara por ecosistema, Buenos Aires contiene a las SD con más de 6 años de vida (34.62%); Córdoba posee SD ubicadas en el rango de 4 a 6 años (55.56%); y Mendoza posee SD con 2 a 4 años de vida (66.67%) que se encuentran escalando su negocio.

Además, se observa que las SD en escalabilidad se encuentran mayoritariamente en los tres ecosistemas (76.32%), a diferencia de la salida donde las SD se concentran en Córdoba (33.33%) y Buenos Aires (23.08). Por otro lado, si se observa al sector industrial en general, se puede determinar que las AdTech y Social Media representan a la mayoría (21.05%) de las SD en escalabilidad y salida. Pero en el caso de Córdoba se destacan las FinTech (33.3%) y en Mendoza las que pertenecen a Data Analytics, Artificial Intelligence y Big Data (66.67%).

En la estructura organizacional las SD en escalabilidad se constituyen por al menos 2 socios (39.47%). Este FCE se mantiene en las SD de los ecosistemas, salvo Córdoba y Mendoza donde predominan los 3 socios fundadores, 44.44% y 66.67% respectivamente. A su vez, el equipo fundador es conformado por personas en general (84.21%), en Buenos Aires además se encuentra que el 15.38% se constituye tanto por personas como empresas y en Córdoba este valor es del 11.11%.

También, se puede indicar que el 3.85% de los fundadores son empresas en el ecosistema emprendedor de Buenos Aires. En cuanto al número de colaboradores y/o empleados, el 47.37% posee más de 9; valores similares para las SD de Buenos Aires (50%) y Córdoba (44.44%). En Mendoza, por ejemplo, los resultados son dispersos, ya que las SD poseen más de 9 colaboradores (33.33%), también 3 (33.33%) y ningún colaborador (33.33%).

Tabla 19. Variables firmográficas de las SD por ecosistema emprendedor

FCE		Buenos Aires	Córdoba	Mendoza	Total	Chi-cuadrado	p
Antigüedad	1 a 2 años	2	0	0	2	Chi cuadrado (gl=6)= 5.89243	p= 0.435348
		7,69%	0,00%	0,00%	5,26%		
	2 a 4 años	7	3	2	12		
		26,92%	33,33%	66,67%	31,58%		
	4 a 6 años	8	5	0	13		
	30,77%	55,56%	0,00%	34,21%			
	Más de 6 años	9	1	1	11		
RU		34,62%	11,11%	33,33%	28,95%		
Total		26	9	3	38		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Ciclo de Vida	Escalabilidad	20	6	3	29	Chi cuadrado (gl=2)= 1.39994	p= 0.496600
		76,92%	66,67%	100,00%	76,32%		
	Salida	6	3	0	9		
		23,08%	33,33%	0,00%	23,68%		
Total		26	9	3	38		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Sector Industrial	EduTech	1	1	1	3	Chi cuadrado (gl=18)= 24.7717	p= 0.131335
		3,85%	11,11%	33,33%	7,89%		
	AgroTech	0	1	0	1		
		0,00%	11,11%	0,00%	2,63%		
	CommerceTech	4	1	0	5		
		15,38%	11,11%	0,00%	13,16%		
	FinTech	2	3	0	5		
		7,69%	33,33%	0,00%	13,16%		
	AdTech y Social Media	7	1	0	8		
		26,92%	11,11%	0,00%	21,05%		
	Data Analytics, AI y BigData	2	0	2	4		
		7,69%	0,00%	66,67%	10,53%		
HealthTech	3	1	0	4			
	11,54%	11,11%	0,00%	10,53%			
LogTech	2	0	0	2			
	7,69%	0,00%	0,00%	5,26%			
Otros	3	1	0	4			
	11,54%	11,11%	0,00%	10,53%			
FoodTech	2	0	0	2			
RU		7,69%	0,00%	0,00%	5,26%		
Total		26	9	3	38		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta a 38 startups digitales (31.93% de la muestra inicial) en etapa de escalabilidad y salida, de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, Argentina, 2019.

Referencias: (RU) respuesta única / (RM) respuesta múltiple / (RS) respuesta por startuper

Tabla 19. Variables firmográficas de las SD por ecosistema emprendedor (continuación)

FCE		Buenos Aires	Córdoba	Mendoza	Total	Chi-cuadrado	p
N° de Fundadores	1	4 15,38%	1 11,11%	0 0,00%	5 13,16%	Chi cuadrado (gl=6)= 2.15867	p= 0.904542
	2	11 42,31%	3 33,33%	1 33,33%	15 39,47%		
	3	8 30,77%	4 44,44%	2 66,67%	14 36,84%		
	4	3 11,54%	1 11,11%	0 0,00%	4 10,53%		
	RU	26 100,0%	9 100,0%	3 100,0%	38 100,0%		
Tipo de fundador	Personas	21 80,77%	8 88,89%	3 100,00%	32 84,21%	Chi cuadrado (gl=4)= 1.13168	p= 0.889214
	Personas y Empresas	4 15,38%	1 11,11%	0 0,00%	5 13,16%		
	Empresa	1 3,85%	0 0,00%	0 0,00%	1 2,63%		
	RU	26 100,0%	9 100,0%	3 100,0%	38 100,0%		
N° de Colaboradores	0	1 3,85%	0 0,00%	1 33,33%	2 5,26%	Chi cuadrado (gl=16)= 12.6847	p= 0.695657
	1	2 7,69%	1 11,11%	0 0,00%	3 7,89%		
	2	2 7,69%	0 0,00%	0 0,00%	2 5,26%		
	3	3 11,54%	1 11,11%	1 33,33%	5 13,16%		
	4	3 11,54%	2 22,22%	0 0,00%	5 13,16%		
	5	0 0,00%	1 11,11%	0 0,00%	1 2,63%		
	6	1 3,85%	0 0,00%	0 0,00%	1 2,63%		
	7	1 3,85%	0 0,00%	0 0,00%	1 2,63%		
	más de 9	13 50,00%	4 44,44%	1 33,33%	18 47,37%		
	RU	26 100,0%	9 100,0%	3 100,0%	38 100,0%		

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta a 38 startups digitales (31.93% de la muestra inicial) en etapa de escalabilidad y salida, de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, Argentina, 2019.

Referencias: (RU) respuesta única / (RM) respuesta múltiple / (RS) respuesta por startuper

Tabla 19. Variables firmográficas de las SD por ecosistema emprendedor (continuación)

FCE		Buenos Aires	Córdoba	Mendoza	Total	Chi-cuadrado	p
Financiación	Autofinanciación (aporte de los socios)	9	3	2	14	Chi cuadrado (gl=14)= 13.9484	p= 0.453562
		31,03%	33,33%	66,67%	34,15%		
	Crowdfunding	1	0	0	1		
		3,45%	0,00%	0,00%	2,44%		
	Financiación vía deuda	4	2	0	6		
		13,79%	22,22%	0,00%	14,63%		
	Financiación vía subsidio (fondo semilla)	1	1	0	2		
		3,45%	11,11%	0,00%	4,88%		
	Inversores privados	4	0	0	4		
		13,79%	0,00%	0,00%	9,76%		
RM	Ingresos del negocio	7	1	1	9		
		24,14%	11,11%	33,33%	21,95%		
Total	Venture Capital	0	2	0	2		
		0,00%	22,22%	0,00%	4,88%		
	Inversiones extranjeras	3	0	0	3		
		10,34%	0,00%	0,00%	7,32%		
		29	9	3	41		
		70,7%	22,0%	7,3%	100,0%		
Figura Jurídica	SAS	0	1	0	1	Chi cuadrado (gl=8)= 7.76965	p= 0.456289
		0,00%	11,11%	0,00%	2,63%		
	SA	15	6	1	22		
		57,69%	66,67%	33,33%	57,89%		
	SRL	7	0	1	8		
		26,92%	0,00%	33,33%	21,05%		
RU	Todavía ninguna	3	2	1	6		
		11,54%	22,22%	33,33%	15,79%		
	Figura extranjera	1	0	0	1		
		3,85%	0,00%	0,00%	2,63%		
		26	9	3	38		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta a 38 startups digitales (31.93% de la muestra inicial) en etapa de escalabilidad y salida, de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, Argentina, 2019.

Referencias: (RU) respuesta única / (RM) respuesta múltiple / (RS) respuesta por startupper

En cuanto a la fuente de financiación, la elegida es la autofinanciación (aporte de los fundadores) con el 34.15%. Pero si se compara entre los ecosistemas emprendedores, se puede identificar que, en Buenos Aires además de la autofinanciación (31.03%) las SD optan por el ingreso por ventas (24.14%). En Córdoba, también utilizan la autofinanciación (33.33%), sumando la deuda (22.22%) y la financiación a través del *Venture Capital* (22.22%). En Mendoza, a parte de la autofinanciación con los aportes de los socios (66.67%), combinan la fuente con el ingreso por ventas (33.33%).

Respecto a la figura jurídica, se observa que la SA son mayoría en las SD cordobesas (66.67%), seguido por Bs As (57.69%). Mientras que las SD de Mendoza presentan dispersión en sus valores entre las SA (33.33%), SRL (33.33%) y ninguna figura (33.33%), siendo el ecosistema con mayor SD sin figura constituida.

Por último, se analizaron los aspectos estratégicos de marketing de las SD en escalabilidad y salida de los tres ecosistemas, mostrados en la Tabla 20. De esta manera, en cuanto a la elección del tipo de mercado al cual apuntan estas SD, se observa que en general es internacional con el 52.63% en general. No obstante, hay diferencias entre los tres ecosistemas en análisis: mientras en Buenos Aires (57.69%) y Mendoza (66.67%) predomina el mercado internacional en el caso de las SD cordobesas están principalmente orientadas al mercado nacional (66.67%). Ahora bien, en relación con el tipo de cliente, las SD en escalabilidad y salida de Buenos Aires optan por las empresas (44.12%); es decir a un segmento B2B. Mientras que, en Córdoba las SD se dirigen tanto al consumidor final (B2C) como a las empresas (45.45%), y en Mendoza apuntan a empresas (33.33%) y a organismos públicos (33.33%).

En las estrategias de innovación, las SD en escalabilidad estudiadas desarrollan la innovación sobre el servicio digital (46.67%). Mientras que en Buenos Aires (45.24%) y en Córdoba (53.85%) las SD desarrollan innovación sobre el servicio digital, en Mendoza la innovación no es sólo sobre este aspecto (40%) sino también en la tecnología para la entrega de la misma (40%).

Tabla 20. Aspectos estratégicos de marketing de las SD por ecosistema emprendedor

FCE		Buenos Aires	Córdoba	Mendoza	Total	Chi-cuadrado	p
Tipo de Mercado	Local y Regional	4	0	0	4	Chi cuadrado (gl=4)= 5.59908	p= 0.231157
		15,38%	0,00%	0,00%	10,53%		
	Nacional	7	6	1	14		
		26,92%	66,67%	33,33%	36,84%		
	Internacional	15	3	2	20		
RU		57,69%	33,33%	66,67%	52,63%		
Total		26	9	3	38		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Tipo de cliente	Consumidor Final	2	1	0	3	Chi cuadrado (gl=8)= 4.90674	p= 0.767496
		5,88%	9,09%	0,00%	5,88%		
	Empresas	15	2	2	19		
		44,12%	18,18%	33,33%	37,25%		
	Tanto empresas como al consumidor final	9	5	1	15		
		26,47%	45,45%	16,67%	29,41%		
Organismos sin fines de lucro/educativas	2	1	1	4			
	5,88%	9,09%	16,67%	7,84%			
Organismos públicos (tercer sector)	6	2	2	10			
RM		17,65%	18,18%	33,33%	19,61%		
Total		34	11	6	51		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Innovación	En el servicio digital	19	7	2	28	Chi cuadrado (gl=4)= 0.483203	p= 0.975115
		45,24%	53,85%	40,00%	46,67%		
	En la tecnología	14	4	2	20		
		33,33%	30,77%	40,00%	33,33%		
	En la comercialización	9	2	1	12		
	21,43%	15,38%	20,00%	20,00%			
Sin innovación	0	0	0	0			
RM		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Total		42	13	5	60		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Comunicación	Publicidad institucional	14	6	2	22	Chi cuadrado (gl=6)= 3.61123	p= 0.729117
		31,82%	30,00%	50,00%	32,35%		
	Publicidad del servicio digital	20	7	2	29		
		45,45%	35,00%	50,00%	23,53%		
	Promoción de ventas	9	7	0	16		
	20,45%	35,00%	0,00%	23,53%			
Ninguna estrategia	1	0	0	1			
RM		2,27%	0,00%	0,00%	1,47%		
Total		44	20	4	68		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta a 38 startups digitales (31,93% de la muestra inicial) en etapa de escalabilidad y salida, de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, Argentina, 2019.

Referencias: (RU) respuesta única / (RM) respuesta múltiple / (RS) respuesta por startúper

Tabla 20. Aspectos estratégicos de marketing de las SD por ecosistema emprendedor (continuación)

FCE		Buenos Aires	Córdoba	Mendoza	Total	Chi-cuadrado	p
Servicio digital	Infraestructura digital	40	11	7	58	Chi cuadrado (gl=2)= 3.64515	p= 0.161609
		90,91%	91,67%	100,00%	92,06%		
	Artefacto digital	4	1	0	5		
		9,09%	8,33%	0,00%	7,94%		
	Plataforma digital	0	0	0	0		
RM		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Total		44	12	7	63		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Distribución	Venta directa (local físico)	8	1	1	10	Chi cuadrado (gl=4)= 2.45326	p= 0.653024
		19,51%	7,14%	25,00%	16,95%		
	Venta directa (plataforma digital)	24	9	3	36		
		58,54%	64,29%	75,00%	61,02%		
	Plataforma de distribución digital	9	4	0	13		
RM		21,95%	28,57%	0,00%	22,03%		
Total		41	14	4	59		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Modelo de monetización	Por consumo	7	2	2	11	Chi cuadrado (gl=8)= 9.95623	p= 0.268111
		21,21%	22,22%	40,00%	23,40%		
	Por suscripción	19	3	3	25		
		57,58%	33,33%	60,00%	53,19%		
	Publicidad insertada	1	0	0	1		
		3,03%	0,00%	0,00%	2,13%		
	Freemium	3	0	0	3		
		9,09%	0,00%	0,00%	6,38%		
	Por Fee	3	4	0	7		
RM		9,09%	44,44%	0,00%	14,89%		
Total		33	9	5	47		
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta a 38 startups digitales (31.93% de la muestra inicial) en etapa de escalabilidad y salida, de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, Argentina, 2019.

Referencias: (RU) respuesta única / (RM) respuesta múltiple / (RS) respuesta por startup

Desde el *offering*, la estrategia de comunicación implementada por las SD de Buenos Aires se basa en campañas de publicidad del servicio digital que comercializan (45.45%). En Córdoba, por ejemplo, las SD aplican tanto una comunicación sobre el servicio digital (35%) como en la realización de promociones en ventas (35%). Y en Mendoza, las estrategias de comunicación se desarrollan en base al servicio digital (50%) y en campañas de publicidad para posicionar la SD en sí (50%). En relación con el servicio digital, en los tres ecosistemas predominan la categoría de infraestructura digital (92.06%), y además en Buenos Aires y Córdoba existen SD que comercializan servicios dentro de la categoría de artefactos digitales (9.09% y 8.33% respectivamente).

Continuando con la distribución, las SD de los tres ecosistemas adoptan por la venta directa digital (61.02%). Se puede identificar algunas variaciones, como en Buenos Aires (21.95%) y Córdoba (28.57%) que también implementan las plataformas de distribución digital; y que en Mendoza utilizan la venta directa por local físico como otro canal de comercialización (25%). Por último, en el modelo de monetización se destaca la suscripción con Buenos Aires (57.58%) y Mendoza (60%); mientras que en Córdoba la mayoría de las SD aplican el modelo por *fee* (44.44%).

7. CONCLUSIONES

Como se indicó en el diseño de la investigación, la presente tesis se basa en un estudio exploratorio descriptivo, motivo por el cual no se puede realizar generalizaciones a partir de los resultados expuestos. Sin embargo, se logró una aproximación sobre cuáles de los 29 FCE estudiados se encuentran presentes en el éxito de una *startup* digital, es decir en las etapas de escalabilidad y salida.

Para continuar, es necesario retomar la pregunta que se planteó al principio de la investigación: *¿cuáles son los factores críticos de éxito que se encuentran presentes en la escalabilidad de las startups digitales?* A la cual se le dio respuesta a través de los objetivos específicos alcanzados. Así, por ejemplo, en el primero se caracterizó el perfil de los *startuper* fundadores a través de las variables sociodemográficas y de las competencias empresariales. Desde los FCE sociodemográficos, los fundadores resultaron mayormente del género masculino (82%), entre 26 a 35 años (53.3%), con estudios universitarios (52.9%), y con una experiencia laboral superior a los 6 años (67.3%). Por otro lado, en los FCE dentro de las competencias empresariales, se obtuvo que el 57.7% le dedica una jornada completa a su SD, que posee orientación al logro (96.6%), generan redes empresariales (59%), y poseen asunción del riesgo (91.5%).

En el segundo objetivo específico, se describieron las características firmográficas de las SD y los aspectos estratégicos de marketing implementados. El mismo se dio respuesta a través de los siguientes resultados analizados: el 32.8% posee entre 1 a 2 años de antigüedad, el 44.5% se encuadró en la etapa de transición y el 26.9% en escalabilidad, en el sector industrial se concentran dentro del CommerceTech (14.3%) y el AdTech y Social Media (14.3%); el 52.10% se ubica en una megalópolis, el 42.9% se encuentra confirmado por 2 socios fundadores, el 92.4% son personas; mientras que el número de colaboradores por *startups* digitales resultó que: el 21.8% respondió que no posee colaboradores, y en contraposición otro 21.8% posee más de 9. En la figura jurídica se obtuvo que el 36.1% aun no posee ninguna figura; en tanto el 31.9% se constituye como una Sociedad Anónima (SA); y en las fuentes de financiación, el 59.5% señaló que el capital proviene de los socios.

Continuando con el segundo objetivo, los FCE sobre las estrategias de marketing resultaron en: el 42.9% apunta a un mercado nacional y que 42% se orienta hacia el internacional. En cuanto al tipo de cliente, el 38.7% lo definió tanto a empresas como al consumidor final (B2C y B2B); el 50% del total de las encuestadas realiza innovación sobre el servicio digital, el 42.8% se basa en un modelo de monetización donde se cobra por

suscripción; las infraestructuras digitales con el 93.19% y en el modelo de distribución, se destaca que las SD optan por la venta directa digital (53.3%), el 51.4% realiza publicidad sobre el servicio específico.

En el tercer objetivo se caracterizaron los tres principales ecosistemas emprendedores con mayor número de startups digitales, es decir: Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, a través de los FCE como los actores (incubadoras, aceleradoras y espacios de coworking) e instrumentos financieros y políticos. De esta manera, se determinó a la provincia de la provincia de Buenos Aires como el ecosistema emprendedor con mayores actores (60%), con más instrumentos políticos (1 ley más que los otros ecosistemas emprendedores) y financieros (83%), seguido por Córdoba y Mendoza.

Luego se trabajó sobre el cuarto objetivo específico, comparando los FCE según las etapas del ciclo de vida de las SD, de los tres ecosistemas emprendedores identificados en el objetivo anterior. Como consecuencia, se destaca nuevamente que, desde las competencias empresariales los fundadores deben tener una orientación al logro, fijando objetivos de crecimiento para su SD. Además, deben participar en eventos para ampliar su red de contactos, sentirse cómodos en situaciones de riesgo y dedicarle la jornada completa a la SD. Desde lo sociodemográfico, se pudo observar una relación significativa que permitiría indicar que los *startuper* entre 26 a 35 años, son quienes logran llevar sus SD hasta la escalabilidad y salida. Además, se destaca la experiencia laboral donde también se observó una relación significativa, por lo cual los fundadores con más de 6 años de experiencia son quienes lograrían llevar la SD al éxito.

En cuanto al estudio de los FCE de la SD, se identificó una diferencia estadísticamente significativa sobre que alcanzan la escalabilidad cuando llegan a tener entre los 2 a 4 años de antigüedad. También se obtuvo un indicio sobre el número de *startuper*s, donde la mayoría de las SD nace con 1 fundador y cuando va creciendo suma al menos 1 socio más; a su vez las mismas van sumando colaboradores a medida que avanzan sobre las etapas el CV. En las fuentes de financiación las SD en escalabilidad optan por el aporte de los socios, combinando con la deuda y el ingreso por ventas. Y en la figura jurídica, las SD deben iniciar sin ninguna figura jurídica (72.22%), y a medida que crecen optan por constituirse como SA (58.62% en escalabilidad y 55.56% en salida).

Desde las estrategias de marketing las SD alcanzan la escalabilidad, cuando se enfocan en el mercado internacional, a parte del nacional, y cuando se dirigen a clientes que son tanto empresariales como al consumidor final. Con respecto a la innovación, se identificó

una relación significativa que permitiría decir que las SD durante todo su ciclo, apuestan por la innovación aplicada al servicio digital (50%). A su vez, en la escalabilidad las SD también se encuentran innovando sobre en la tecnología para brindar ese servicio (39.58%). Desde las estrategias de comunicación, las SD optan por realizar tanto una comunicación para posicionar la SD como en realizar campañas para impulsar el servicio que prestan.

En el último objetivo específico, se compararon nuevamente los FCE de las SD de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza; pero únicamente en escalabilidad y salida. Los resultados que se obtuvieron fueron similares a los ya mencionados; pero resulta relevante mencionar que, dentro de las competencias empresariales la participación en eventos para ampliar la red de contactos empresariales no es tan frecuente en las SD de Mendoza, la asunción al riesgo en Buenos Aires contiene un 15.38% que no cuenta con esta competencia. Y en relación con el tiempo dedicado se observó una relación significativa, por lo cual se podría decir que las SD que alcanzan la escalabilidad y salida son aquellas donde sus socios fundadores les dedican una jornada completa.

En lo sociodemográfico, los fundadores de Córdoba alcanzaron el nivel terciario, en comparación con Buenos Aires y Mendoza donde estos poseen una formación universitaria. En cuanto a los años de experiencia profesional, los *startups* de Buenos Aires que fundaron una SD poseen entre 2 a 6 años; mientras que en Córdoba y Mendoza los fundadores acumulan más de 6 años.

En relación con las variables firmográficas de las SD en escalabilidad y salida, se observó que las de Buenos Aires poseen más de 6 años de antigüedad, mientras que en Córdoba no superan los 6 años y en Mendoza no pasan los 4. La fuente de financiación por mayoría sigue siendo el aporte de los socios y en segundo lugar la deuda; pero en Buenos Aires y Mendoza también utilizan los ingresos por ventas y las SD cordobesas recurren al *Venture Capital*. En lo estratégico, las SD de Buenos Aires y Mendoza se enfocan al mercado internacional, mientras que las de Córdoba predomina el tipo de mercado nacional. Y el modelo de monetización que prevalece en Córdoba es por *fee*, a diferencia de Buenos Aires y Mendoza que el modelo utilizado es por suscripción.

Acerca de los FCE relacionados con el ecosistema emprendedor, se pudo concluir que los que poseen mayores instrumentos y actores orientados a potenciar a las SD, son las que cuentan con mayor número de SD, según la muestra recolectada. Así, por ejemplo, Buenos Aires contiene a la mayoría de las SD, seguido por Córdoba y Mendoza. Por lo tanto, un

ecosistema emprendedor desarrollado es fundamental a la hora de generar un escenario óptimo para el crecimiento y escalabilidad de las SD.

Antes de finalizar, se expone la comparación de los resultados con algunas de las investigaciones que fueron citadas y utilizada para construir el modelo analítico, entre ellas se seleccionaron: Díaz Santamaría (2015), Chorev & Anderson (2006), Seborá, Lee, & Sukasame (2009), y Groenewegen & De Langen (2012). Debido a que cada uno de ellos varía en su alcance y metodología, lograr una comparación integral resulta inviable. Motivo por el cual, se propone iniciar con los factores estudiados de manera similar en dos de las investigaciones elegidas. Como se muestra en la Tabla siguiente, existe similitud tanto en el rango etario, género, educación y experiencia laboral de los socios fundadores.

Tabla 211. Comparación de algunos resultados con otros estudios

FCE	Presente tesis	Díaz Santamaría (2015)	Seborá, Lee, & Sukasame (2009)
Estudio	Startups Digitales	Startups en general	E-commerce
País	Argentina	España	Tailandia
Edades	26 a 35 años (53,3%)	25 a 35 años (47%)	25 a 34 años (44,5%)
Género	Masculino (82%)	Masculino (61%)	Masculino (61,3%)
Educación	Universitario (52,9%)	Universitario (35%)	Universitario (53,9%)
Experiencia	más de 6 años (67,3%)	más de 6 años (36%)	más de 6 años (36%)
Nº de socios	2 (42,9%)	2 (37%)	1 (45,2%)
Nº de colaboradores	0 y 9 (21,8%)	2 (16,8%)	5 a 9 (42,2%)

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, prevalecen los 2 socios entre las *startups* digitales de Argentina y las *startups* de España, distinto a los e-commerce de Tailandia donde predomina un único fundador. En cuanto al número de colaboradores o trabajadores, este dato varía en cada investigación. Así, por ejemplo, en las SD Argentinas se observa una disparidad entre 0 (21.8%) y más de 9 colaboradores (21.8%), en España las *startup* poseen 2 (16.8%) y en los e-commerce de Tailandia entre 5 a 9 (42.2%).

Ahora se continúa con la comparación individual por cada investigación, en especial sobre los otros FCE. En el caso de Díaz Santamaría (2015), quien abordó en su tesis los FCE de *startups* de España, obtuvo como resultado que la antigüedad de las *startups* es de 3 años (23,8%) en su mayoría, mientras que en las SD de Argentina la antigüedad es de 1 a 2 años

(32.8%). En relación con las etapas del ciclo de vida, las *startups* españolas se concentran en la etapa de escalabilidad con el 53,8% de los casos. En tanto, en Argentina las SD se encuentran menos desarrolladas, ya que la mayoría se encuentra en la etapa de transición con el 44.5%. Desde las fuentes de financiación, en España la más utilizadas es la inversión personal (FFF), los fondos públicos y la autofinanciación. Por otro lado, las SD argentinas optan principalmente por la autofinanciación y la financiación vía de duda.

El mencionado autor termina concluyendo que las *startups* que alcanzan la escalabilidad son aquellas donde los socios fundadores poseen más experiencia, poseen una edad media, y que su startups cuenta con más colaboradores y con más antigüedad. Similar a los resultados obtenidos en esta tesis, donde las SD que podrían llegar a la escalabilidad son aquellas con *startups* mayores a 26 años y con más años de experiencia laboral. A su vez, a medida que la SD adquiere antigüedad, es más probable que llegué a concluir el ciclo de vida. Lo mismo con el número de colaboradores, donde las SD que logran el éxito poseen más de 9 colaboradores.

La investigación de Chorev & Anderson (2006) basada en los FCE de las startups israelíes de alta tecnología, concluyeron que el *core team* (equipo central/principal, compuesto por fundadores y colaboradores) es vital para el éxito, su compromiso y experiencia se colocaron como los principales FCE para alcanzar éxito. En la presente tesis, se obtuvo que también la experiencia laboral y la dedicación (compromiso) de sus *startups* podría ser un FCE para llegar a la escalabilidad y salida.

Desde los FCE relacionados al marketing, los autores obtuvieron que tanto la investigación de mercados, el plan de marketing y la investigación y desarrollo (I+D) son factores críticos para alcanzar el éxito. Mientras que, los canales de distribución no lo son tanto. Si bien en la presente tesis, no se midieron estos factores de la misma manera, se destaca a la innovación sobre el producto/servicio como un posible factor crítico para alcanzar la escalabilidad. El aporte de Chorev & Anderson (2006) resulta interesante a desarrollar en futuras investigaciones, enfocados a las estrategias de marketing.

En el caso de Sehora, Lee, & Sukasame (2009) se estudiaron los FCE de los emprendimientos de e-commerce de Tailandia. Sus resultados confirmaron que la orientación al logro y el locus control de los fundadores están positivamente relacionados con el éxito de las empresas empresariales e-commerce de ese país. Si bien en la presente tesis se estudió la orientación al logro, no se resultó en una significancia estadística que permitiría establecer que este factor sea considerado como crítico para lograr el éxito. En

cuanto al locus control, es un factor que no se incluyó, pero que resultará de interés para futuras investigaciones. En relación con la toma de riesgos y la creación de redes del fundador, los autores determinaron que no son significativos para alcanzar el éxito. Lo mismo se obtuvo en esta tesis, la asunción de riesgos y la red empresarial no aportan valor significativo como factores críticos para alcanzar la escalabilidad y salida.

Acerca de la investigación sobre los FCE para la supervivencia de las *startups* de Holanda con innovación radical de Groenewegen & De Langen (2012), se determinó que el crecimiento está determinado por la singularidad de la ventaja basada en la innovación, las características organizativas específicas de la *startup*. Si lo comparamos con la presente tesis, se puede decir que la innovación también es un factor crítico para alcanzar el éxito. Como ya se ha mencionado, la innovación sobre el producto/servicio (50%) es la que se destaca, seguida por la innovación sobre la tecnología para crear ese producto/servicio (27.70%).

Por último, Groenewegen & De Langen (2012) concluyeron también que en la puesta en marcha existe de un equipo de fundadores con poca experiencia laboral y con una red social relevante. Contrario a los resultados que se obtuvieron en esta tesis, donde la experiencia laboral de los socios fundadores es mayor a 6 años desde la puesta en marcha de la SD hasta su salida. En el caso de la red social o empresarial, se midieron de manera diferente, en el de los autores se tomó como el número de contactos empresariales en la presente como participación en eventos empresariales con el fin de aumentar la red de contactos.

Para finalizar, si bien la muestra con la cual se trabajó no es representativa; a partir de su análisis y resultados se pudo elaborar una lista de buenas prácticas, con la intención de que sirva como referencia para otras SD argentinas. Es un aporte importante, debido al vacío en la literatura académica y a la falta de información a nivel nacional. A partir, de estos resultados, ahora los actuales y potenciales fundadores, pueden tener una idea sobre cuáles son los factores para tener en cuenta a la hora de emprender una SD. Esto es, tanto desde el perfil de los *startups*, las características de la SD, las estrategias de marketing a aplicar durante el desarrollo de la SD, y los factores dentro del ecosistema emprendedor.

8. RECOMENDACIONES

A continuación, se presenta un listado de buenas prácticas en base a los resultados obtenidos para ser tomadas como referencia por los actuales y futuros fundadores de *startup* digitales, como para los actores dentro de los ecosistemas emprendedores del país:

1) Actuales y futuros emprendedores:

- Fijar objetivos de crecimiento para la SD, participar en eventos para ampliar la red de contactos empresariales, afrontar con comodidad situaciones y toma de decisiones riesgosas y dedicarle un 100% del tiempo a la SD. Esto surge a raíz de los resultados de la investigación en sus diversas etapas, donde la mayoría de los *startapers* manifestaron este tipo de competencias.
- Tener en cuenta que, por lo general, las SD alcanzan la escalabilidad entre los 2 a 4 años de antigüedad. Además, tener en cuenta que hay ecosistemas emprendedores que poseen más actores e instrumentos, como Buenos Aires, que facilitan la escalabilidad de una SD.
- En cuanto a la constitución de los fundadores, es recomendable que las SD cuente con un equipo fundador, y evitar los emprendimientos unipersonales ya que los casos analizados en esta investigación indican que las SD en su mayoría se encuentran conformadas, por al menos 2 socios. También proyectar sumar colaboradores para acompañar el crecimiento del a SD.
- Se recomienda, también, recurrir a fuentes de financiación combinadas como, por ejemplo, la autofinanciación, la deuda y el ingreso de las ventas. Y, además, se aconseja adoptar una figura jurídica a la brevedad para darle una constitución formal a la SD y poder ampliar las posibilidades de crecimiento. Desde las SD encuestadas, se identificó que la SA es la más elegida.
- En lo estratégico, se recomienda no sólo apuntar a un mercado nacional, sino también al internacional. Tal como se analizó a lo largo de la investigación, las SD en escalabilidad desarrollan sus servicios en mercados extranjeros. Como también, apuntar a empresas como clientes y también al consumidor final.

- Trabajar sobre la innovación constante sobre el servicio digital como en la tecnología desarrollada para brindar la misma, ya que la mayoría de las SD encuestadas se basan en este tipo de innovaciones.
- Desde la comunicación estrategia, se recomienda que las SD prioricen la gestión de campañas basadas en el servicio que comercializan y también que diseñen campañas para posicionar institucionalmente a su SD.

2) Actores dentro del ecosistema emprendedor:

- Brindar asesoramiento por parte mentores y actores a las SD en etapa inicial, puntalmente sobre las formas jurídicas apropiadas para potenciar su desarrollo y cómo gestionarlas, debido a que se pudo identificar que las SD en etapa *startup* no poseen ninguna figura.
- Fomentar la educación universitaria, ya que los fundadores analizados cuentan con estos estudios a la hora de crear sus SD. También se recomienda trabajar entre los entes estatales de gobierno y las universidades y/o institutos terciarios en la inclusión de asignaturas y contenidos vinculados a la innovación y el emprendedurismo en las carreras de grado.
- Generar más instrumentos de financiación y políticos, como así también fomentar la creación de incubadoras, aceleradoras y espacios de coworking en los ecosistemas menos desarrollados. Ya que se pudo observar que la mayoría de las SD en escalabilidad se ubican en ecosistemas más desarrollados.

9. LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

Durante la investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- El tamaño de la muestra obtenida no fue la esperada, al inicio de la investigación se definió un número más grande. Pero la identificación y el número de *startups* que pertenecen a la categoría digital fue escasa y la tasa de respuestas a la encuesta fue baja. De todas formas, si bien la muestra obtenida no es representativa de la población, se pudo alcanzar un tamaño muestral significativo para un primer trabajo en el tema que apunta a la descripción de un fenómeno escasamente estudiado en la Argentina.
- Debido a cuestiones de tiempo y recursos, no se estudiaron todos los ecosistemas emprendedores de todas las SD de la muestra, sino que se acotó el análisis a los tres ecosistemas con mayor cantidad de SD.
- Esta investigación no abarca la totalidad de los FCE, sino que se han seleccionado algunos de ellos por ser más accesibles de recolectar y por cuestiones de tiempo.
- Se cometió un error en el diseño de la encuesta, donde una de las categorías para medir los años de experiencia de los *startups* debería haber sido de 3 a 6 años, y no de 2 a 6 años, ya que la categoría anterior abarca de 0 a 2 años.

A partir de los resultados de esta investigación, se abren nuevas posibilidades de extender el estudio en varias líneas. En este sentido, se sugiere profundizar la investigación de los FCE por separado:

1) Debido a la significancia obtenida al hacer el análisis estadístico bivariado entre la edad y experiencia laboral de los *startups*, se propone continuar la investigación de estos factores críticos para profundizar su condicionamiento sobre la escalabilidad de las SD.

2) También desde las competencias empresariales, se propone una investigación que amplíe el alcance, incluyendo a las variables como la empatía, flexibilidad, autoconfianza y visión propuestos por Lanzas & Lanzas (2009); el locus control (Sebora et al., 2009) , y en las sociodemográficas abarcar la experiencia en la industria y año de experiencias en otros emprendimientos (Groenewegen & De Langen, 2012).

3) En los factores vinculados con las características firmográficas de las SD, se debería llevar a cabo un estudio para analizar la causalidad entre la antigüedad, n° de fundadores, tipo de fundadores, n° de colaboradores y tipo de financiación en relación con la llegada de la SD a la escalabilidad y salida.

4) Desde la innovación como factor crítico, se propone su investigación para determinar la incidencia como estrategia sobre el éxito de una SD. También se podría incluir los otros factores de innovación trabajados por los autores Groenewegen & De Langen (2012) como proceso de innovación, la ventaja competitiva.

5) Desde el aspecto estratégico de marketing, sumar el estudio sobre la competencia, la tasa de crecimiento del marco en el cual operan las SD (Song et al., 2008), la relación con el cliente, plan de marketing, I+D, investigación de mercados (Chorev & Anderson, 2006), *branding* y gestión de la información (Wang & Lestari, 2013).

6) Y desde el ecosistema emprendedor profundizar en la cultura, instituciones educativas y los mercados (Isenberg, 2010). Por otro lado, se sugiere realizar investigación de los ecosistemas del país por separado, para mayor profundidad.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, J., Martínez, I. J., & Cañete-Sanz, L. (2015). Tendencias evolutivas del contenido digital en aplicaciones móviles Evolutionary trends of digital content in mobile applications, 787–796.
- Martínez Valverde, J. (2017). Marketing Internacional (Ediciones). Madrid.
- Alda-Varas, R., & Villardón-Gallego, L. (2012). Propuesta y validación de un perfil de competencias de la persona emprendedora. Implicaciones para la formación. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology, 10*(28), 1057–1080.
- ARCAP. (2017). *Encuesta sobre el Inversor Ángel Argentino*. Buenos Aires. Retrieved from https://www.iae.edu.ar/es/ConocimientoElImpacto/iniciativas/Observatorio/Documents/Inversor_Angel_Argentino_Juan_Giner_ES.pdf
- ARCAP. (2019). *Directorio de Gestores de Fondos de Capital Privado, Emprendedor y Semilla*. Buenos Aires. Retrieved from https://arcap.org/wp-content/uploads/2019/09/DirectorioARCAP_2019_Español_5.pdf
- Balmaceda Uy, K. (2018). 3 tech trends that are changing the face of logistics. Retrieved from <https://www.techinasia.com/logtech-trends-logistics>
- Bjornali, E. S., & Ellingsen, A. (2014). Factors Affecting the Development of Clean-tech Start-ups: A Literature Review. *Energy Procedia, 58*(1876), 43–50. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2014.10.407>
- Blank, S., & Dorf, B. (2013). *El Manual del Emprendedor*. Ediciones Gestión 2000.
- Brière, M., Oosterlinck, K., & Szafarz, A. (2015). Virtual currency, tangible return: Portfolio diversification with bitcoin. *Journal of Asset Management, 16*(6), 365–373. <https://doi.org/10.1057/jam.2015.5>
- CACE. (2016). Los argentinos y el e-commerce ¿Cómo compramos?
- Carrasco, I., & Castaño, M. S. (2008). El emprendedor schumpeteriano y el contexto social. *ICE Marx-Keynes-Schumpeter*, (January), 121–134.
- Casas, X. (2017). En Google pronostican una “explosión” de las startups argentinas y de la región | El Cronista. Retrieved March 25, 2018, from <https://www.cronista.com/negocios/En-Google-pronostican-una-explosion-de-las-startups-argentinas-y-de-la-region-20170726-0024.html>
- Cavero Flores, N., Quintanilla Quispe, Y. C., Flores Montoya, J. L., & Grandez Monteza, C. D. (2017). Factores clave que impiden la escalabilidad de las Startups en Lima Perú, durante el período 2010 al 2016, 58. Retrieved from <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/621914/14/Factores+claves+que+impiden+la+escalabilidad+de+las+Starups+en+Lima+Perú%2C+durante+el+período+2010+al+2016.pdf>

- Chorev, S., & Anderson, A. R. (2006). Success in Israeli high-tech start-ups; Critical factors and process. *Technovation*, 26(2), 162–174.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.06.014>
- Cobo-Quesada, F., Hervé, A., & Aparicio-Sanchez, M. (2010). Emprender en clave de marketing : propuestas conceptuales y prácticas. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 43, 373–392.
- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1002/bse.428>
- CONICET. (2017). Proyectos del CONICET fueron seleccionados por un Centro de Innovación Tecnológica. Retrieved August 23, 2017, from <http://www.conicet.gov.ar/proyectos-del-conicet-fueron-seleccionados-por-un-centro-de-innovacion-tecnologica/>
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México D.F.: CENGAGE Learning.
- Dahiya, M. (2017). A Tool of Conversation: Chatbot, *International Journal of Computer Sciences and Engineering*, Volume-5, Issue-5 E-ISSN: 2347-2693, (December).
- Díaz Santamaría, C. C. (2015). *Aproximación descriptiva y econométrica del ecosistema de startups en España : Un análisis de los principales factores de éxito*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Dorantes, R. (2017). Qué es una startup. Retrieved February 24, 2018, from <https://www.entrepreneur.com/article/304376>
- DOSDOCE. (2014). Nuevos modelos de negocio en la era digital. Retrieved from https://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201503/nuevos_modelos.pdf
- Everett, M. R. (2010). *Diffusion of Innovations* (Fourth Ed). New York: The Free Press.
- Fernández Valiñas, R. (2008). *Segmentación de Mercados*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: a literature review. *Ephemera : Theory and Politics in Organization*, 15(1), 193–205.
- Garriga, M., Arias, M., & De Renzis, A. (2018). Blockchain based Academic Certificate Authentication System Overview. *In Proceedings of Sample Conference*, 8. Retrieved from <https://intranet.birmingham.ac.uk/it/innovation/documents/public/Experiments/Blockchain-based-Academic-Certificate-Authentication-System-Overview.pdf>
- Goetz, S. J., & Freshwater, D. (2001). State-Level Determinants of Entrepreneurship and a Preliminary Measure of Entrepreneurial Climate. *Economic Development Quarterly*, 15(1), 58–70. <https://doi.org/10.1177/089124240101500105>
- Google. (2019). Crear una alerta. Retrieved from <https://support.google.com/websearch/answer/4815696?hl=es>
- Groenewegen, G., & De Langen, F. (2012). Critical Success Factors of the Survival of Start-

- Ups with a Radical Innovation. *Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR*, 2(3), 155–171. <https://doi.org/10.1108/10662240310458332>
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- INDEC. (2015). *Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (ENTIC)*.
- Ingrassia, V. (2018). Startups: sólo el 10% sobrevive los dos primeros años. Retrieved from <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2018/06/24/startups-solo-el-10-sobrevive-los-dos-primeros-anos/>
- Isenberg, D. J. (2010). Revolution How To Start an Entrepreneurial. *Harvard Business Review*, (June), 12. <https://doi.org/10.1353/abr.2012.0147>
- IT User Tech & Business. (2018). CaixaBank convoca a las startups a los Premios Emprendedor XXI. Retrieved from <https://www.ituser.es/actualidad/2018/11/caixabank-convoca-a-las-startups-a-los-premios-emprendedor-xxi>
- Jones, T. (2016). Tech Sectors In The UK – Innovation Map. Retrieved October 6, 2019, from <https://forrestbrown.co.uk/news/tech-landscape-of-the-uk/#retail>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2008). *Dirección de marketing*. México D.F.: McGraw Hill.
- Lanzas, V. E., & Lanzas, A. M. (2009). Proposal for measuring the profile of technology-based entrepreneur, (43), 267–272.
- Liozu, S. M. (2016). The evolution and future of pricing capabilities. *Journal of Revenue and Pricing Management*, (November 2015). <https://doi.org/10.1057/rpm.2016.20>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Marmer, M., & Bjoern, L. (2011). Startup genome report. *Berkley University and ...*, 1(March). Retrieved from http://pdf-release.net/external/2996902/pdf-release-dot-net-Startup_Genome_Report_version_2.1.pdf
- Martínez Valverde, J. F. (2017). *Marketing Internacional* (Ediciones). Madrid.
- Mesonero, M., & Alcaide, J. C. (2012). *Marketing Industrial*. Madrid: ESIC Business&Marketing School.
- MIF FOMIN. (2007). *Guía de emprendimientos dinámicos*.
- Montoya Pineda, D. M. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto*, (5), 141–152.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86. <https://doi.org/Article>
- Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of

- Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055.
<https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Nassif, V. M., Hashimoto, M., & Amaral, D. J. (2014). Redalyc.ENTREPRENEURS SELF-PERCEPTION OF PLANNING SKILLS: EVIDENCES FROM BRAZILIAN ENTREPRENEURS. *Revista Ibero Americana de Estrategia*. <https://doi.org/10.5585/riae.v13i4.2060>
- Nylén, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57–67.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.001>
- OECD. (2013). Startup América Latina: Promoviendo la innovación en la región (p. 225).
- OECD, & Eurostat. (2005). *Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*.
- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002>
- Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (2017). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica* (ESIC Busin). Madrid.
- Quinones, G., Nicholson, B., & Heeks, R. (2015). *A Literature Review of E-Entrepreneurship in Emerging Economies: Positioning Research on Latin American Digital Startups*.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-11412-5>
- Rao, C. B. (2018). *Indian as Global Start-Up Hub: Mission with Passion*. (N. Press, Ed.).
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Grupo Planeta Spain.
- Ruiz Chicote, N. (2017). La Innovación Empresarial y el Emprendimiento ; el Fenómeno de las Startups. *Universidad de Valladolid*.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC Business&Marketing School.
- Sanjay, M. (2013). *E-Commerce Strategy: Text and Cases*. (S. Science, Ed.).
- Sebora, T. C., Lee, Æ. S. M., & Sukasame, Æ. N. (2009a). Critical success factors for e-commerce entrepreneurship : an empirical study of Thailand. *Springer Science*, 303–316. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9091-9>
- Sebora, T. C., Lee, S. M., & Sukasame, N. (2009b). Critical success factors for e-commerce entrepreneurship: An empirical study of Thailand. *Small Business Economics*, 32(3), 303–316. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9091-9>
- Shiffman, L., & Lazar Kanuk, L. (2010). *Coportamiento del consumidor*. México D.F.: Pearson Educación.
- Slotnisky, D. (2016). *Transformación digital: cómo las personas y las empresas deben adaptarse a esta revolución*. Buenos Aires: Digital House publishing.
- Song, M., Podoyntsina, K., Bij, H., & Halman, J. I. M. (2008). Success Factors in New

- Ventures. *The Journal of Product Innovation Management*, 25, 7–27.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00280.x>
- Startup Commons. (2016). Startup Development Phases. Retrieved October 9, 2017, from <http://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html>
- Startup Genoma. (2019). *Global Startup Ecosystem Report 219*.
- Täuscher, K., & Laudien, S. M. (2018). Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*, 36(3), 319–329.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.005>
- Telefónica. (2014). Open Future. Retrieved September 5, 2017, from <https://www.openfuture.org/es/info/about>
- Terrile, S. (2017). Cada vez más proyectos ofrecen espacios de coworking. Retrieved September 5, 2017, from <http://www.lanacion.com.ar/2056756-cada-vez-mas-proyectos-frecenespacios-de-coworking>
- Thurik, A. R., & Wennekers, S. (2001). A Note on Entrepreneurship, Small Business and Economic Growth (January 2001, 11). *ERIM Report Series Reference*, (ERS-2001-60-STR), 8.
- Torán Jiménez, L. (2015). *Paradigma empresarial del siglo XXI. El emprendimiento y las startups*. Madrid.
- USIL International Business School. (2017). Emprendimiento y startup: Aprende la diferencia entre ambas. Retrieved February 24, 2018, from <https://usilmiami.com/emprendimiento-startup-diferencias/>
- Van Weele, M., & Van Rijnsoever, F. (2014). Start-ups down under : How start-up communities facilitate Australian entrepreneurship. *DRUID Society Conference*, (February 2015).
- Volkman, C., Tokarski, K., & Grünhagen, M. (2010). *Entrepreneurship in a European Perspective: Concepts for the Creation and Growth of New Ventures*. Berlín: Springer Gabler.
- Wang, K. J., & Lestari, Y. D. (2013). Firm competencies on market entry success: Evidence from a high-tech industry in an emerging market. *Journal of Business Research*, 66(12), 2444–2450. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.033>
- Wayra Argentina. (2017). Retrieved August 23, 2017, from <https://www.openfuture.org/es/faqs/startups>
- Williams, K., Chatterjee, S., & Rossi, M. (2008). Design of emerging digital services: a taxonomy. *European Journal of Information Systems*, 17(5), 505–517.
<https://doi.org/10.1057/ejis.2008.38>

ANEXO 1

A continuación, se presenta el modelo de encuesta utilizado como instrumento de recolección, diseñada a en SurveyMonkey. Cabe señalar que algunos valores fueron modificados en relación con los presentados en la operacionalización de variables. Por ejemplo, el de sector industrial, ya que se consideró necesario para maximizar la claridad para el encuestado.

ENCUESTA SOBRE STARTUPS DE ARGENTINA

Hola ¿cómo estás? Soy Nadia Giacinti alumna de la Maestría en Marketing de Servicios de la Universidad Nacional del Comahue. Estoy realizando una investigación sobre Startups Digitales de Argentina con el objetivo de terminar mi TESIS.

Es una encuesta corta de sólo 27 preguntas tipo multiple choice, es ANÓNIMA «NO se piden datos sensibles como el domicilio, celular, nombre o datos financieros» y está dirigida sólo aquellos que poseen un emprendimiento digital con sede en el país.

Cuando finalicé mi TESIS te enviaré los resultados, sólo tenes que escribirme a ngiacintihumar@gmail.com.

Desde ya ¡muchas gracias por su aporte!

1. ¿Tenes una startup?
(En el caso de tener o participar en más de una startup, completar una por encuesta)

SI

NO

Figura 9. Modelo de encuesta

Fuente: Elaboración propia.

SECCIÓN 1: STARTUP DIGITAL

2. ¿Hace cuánto tiempo que venís o vienen trabajando con la startup digital?

- Menos de 1 año
- 1 a 2 años
- 2 a 4 años
- 4 a 6 años
- Más de 6 años

3. ¿En qué etapa se encuentra la startup digital?

- En definición y validación del concepto de negocio, abarca desde el desarrollo de la idea y termina con el producto o prototipo terminado.
- En la etapa de ventas, que abarca desde las primeras ventas del producto hasta su posterior crecimiento en ventas.
- Actualmente las ventas son mayores a los costos del emprendimiento digital.
- Hace muy poco el emprendimiento paso a ser una empresa consolidada o está por ser comprada por otra empresa.

4. ¿A qué sector industrial pertenece la startup digital?

- Educación
- Turismo
- Agropecuario
- Comercio
- Financiero
- Otro ¿A qué sector industrial?
- Comunicación
- Big Data
- Inteligencia Comercial
- Salud
- Seguros

5. Provincia de la sede principal de la startup digital:

6. Ciudad de la sede principal de la startup digital:

7. Cantidad de fundadores de la startup digital:

8. Los fundadores son/el fundador es:

(Se puede marcar más de una opción)

- Persona/s
- Empresa/s
- Universidad

Figura 9. Modelo de encuesta (continuación)

Fuente: Elaboración propia.

9. Cantidad de empleados o colaboradores con los que cuenta la startup (sin contar a los fundadores/el fundador):

10. Actualmente ¿cuál es la fuente de financiación de la startup?

Autofinanciación (aportes de los socios fundadores) Aportes de Amigos y Familia

Crowdfunding Financiación vía subsidio (Fondo semilla)

Financiación vía deuda

Otra ¿cuál es la fuente de financiación?

11. ¿Cuál es la figura jurídica actual de la startup?

SAS SRL

SA Todavía ninguna

Otra ¿Cuál?

Figura 9. Modelo de encuesta (continuación)

Fuente: Elaboración propia.

SECCIÓN 2: ESTRATEGIAS

12. ¿A qué mercado apunta principalmente tu producto/servicio?
(Teniendo en cuenta el producto principal de tu startup digital)

- Local y Regional Internacional
 Nacional

13. El producto/servicio de tu startup tiene como clientes a:
(Teniendo en cuenta el producto principal de tu startup digital)

- Consumidor final Organizaciones sin fines de lucro/educativas
 Empresas Organismos públicos (tercer sector)
 Tanto empresas como al consumidor final
 Otro ¿A quién?

14. El producto/servicio que desarrolla tu emprendimiento, pertenece a la categoría de:
(Teniendo en cuenta el producto principal de tu startup digital)

- Software para PC Sistema operativo
 Software para móviles Servicio en la nube
 Software en general Servicio de información
 Contenido multimedia eCommerce / marketplace
 Hardware Servicio de educación online
 Otra ¿Qué categoría?

15. ¿Cómo se vende tu producto/servicio? Se puede marcar más de una opción.
(Teniendo en cuenta el producto principal de tu startup digital)

- Venta directa (local físico) Plataforma de distribución digital (como Play Store o App Store)
 Venta directa (plataforma digital) Todavía no estamos en la etapa de ventas
 Otro ¿Cuál?

Figura 9. Modelo de encuesta (continuación)

Fuente: Elaboración propia.

16. ¿Qué modelo de monetización se aplica para obtener ingresos?
(Teniendo en cuenta el producto principal de tu startup digital)

Se cobra por producto/servicio. Se obtienen ingresos a través de los espacios de publicidad que se ofrece en el sitio web del emprendimiento.

Se cobra por producto/servicio de manera mensual/anual. Freemium (existe una versión gratuita y para los servicios adicionales se debe abonar).

Otro ¿Cuál es el modelo?

17. Actualmente en la startup digital está innovando en:
(Podes marcar más de una opción)

En el producto/servicio. En la manera de comercializar el producto.

En la tecnología para la creación del producto/servicio. No estamos innovando aun.

Otra forma de innovación...

18. ¿Con cuál de las siguientes situaciones te sentís identificado?

Estamos empezando a diseñar la estrategia de comunicación en este momento. Creemos que la comunicación no es necesaria, por eso no hacemos ningún tipo de comunicación.

Aún no hemos realizados ningún tipo de campaña de comunicación. Nuestras estrategias de comunicación están marcha.

19. ¿Qué acciones de comunicación son las que habitualmente se realizan en la startup?
(Se pueden marcar más de una opción)

Hacemos publicidad institucional para posicionar el emprendimiento digital. Hacemos promoción de venta.

Hacemos publicidad por producto/servicio específico del emprendimiento digital. Ninguna acción de comunicación.

Figura 9. Modelo de encuesta (continuación)

Fuente: Elaboración propia.

SECCIÓN 3: FUNDADOR

20. ¿Cuál es la edad de los fundadores?

(Marcar sólo los campos necesarios, si son 3 responder sólo 3 filas y si es un solo socio responderá la primera fila).

	Menos de 25 años	De 26 a 35 años	De 36 a 45 años	46 años o más
Fundador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. ¿Cuál es el género de los fundadores?

(Marcar sólo los campos necesarios, si son 3 responder sólo 3 filas y si es un solo socio responderá la primera fila).

	Femenino	Masculino	Otro
Fundador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 9. Modelo de encuesta (continuación)

Fuente: Elaboración propia

22. ¿Cuál es el nivel de educación alcanzado hasta la fecha de los socios fundadores?
 (Marcar sólo los campos necesarios, si son 3 responder sólo 3 filas y si es un solo socio responderá la primera fila).

	Primario	Secundario	Terciario	Universitario	Posgrado
Fundador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Los fundadores ¿han tenido experiencia laboral/profesional?
 (Marcar sólo los campos necesarios, si son 3 responder sólo 3 filas y si es un solo socio responderá la primera fila).

	Ninguna experiencia	De 0 a 2 años de experiencia	De 2 a 6 años de experiencia	Más de 6 años de experiencia
Fundador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. El equipo de fundadores o el fundador ¿fija objetivos orientados al crecimiento de la startup digital?

- Sí
 No

25. El equipo de fundadores o el fundador ¿participa en eventos para ampliar tu red de contactos empresariales?

- Sí A veces
 No

Figura 9. Modelo de encuesta (continuación)

Fuente: Elaboración propia

26. El equipo de fundadores o el fundador ¿se siente cómodo ante situaciones de riesgo?

- Si
 No

27. En la actualidad ¿cuál es el nivel de dedicación de los fundadores hacia el emprendimiento digital?
(Marcar sólo los campos necesarios, si son 3 responder sólo 3 filas y si es un solo socio responderá la primera fila).

	Jornada completa (100% dedicado)	Media jornada (50% de dedicación)	Menos de media jornada (0 a 25% de dedicación)
Fundador 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador 8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 9. Modelo de encuesta (continuación)

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las grillas de observación estructuradas que se presentan a continuación, fueron aplicadas para recolectar datos sobre las incubadoras, aceleradoras, espacios de *coworking*, instrumentos financieros y políticos de los tres ecosistemas emprendedores estudiados.

Tabla 22. Modelo de la grilla de observación (actores)

ACTORES	INBUCADORA	ACELERADORA	COWORKING	PROVINCIA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Modelo de la grilla de observación (instrumentos)

INSTRUMENTOS	BUENOS AIRES	CÓRDOBA	MENDOZA
POLÍTICOS:			
FINANCIEROS:			

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2

A continuación, se presenta el relevamiento de los datos sobre los ecosistemas emprendedores de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza.

Tabla 24. Recolección de los instrumentos por ecosistema emprendedor

INSTRUMENTOS	BUENOS AIRES	CÓRDOBA	MENDOZA
POLÍTICOS:			
Ley 27349 (Ley de emprendedores)	1	1	1
Ley 2972 (Promoción de las empresas tecnológicas de a información y las comunicaciones en la ciudad Autónoma de Buenos Aires)	1		
Ley 25922 (Ley de Promoción del Software)	1	1	1
Ley 27506 (Ley de Economía del Conocimiento)	1	1	1
FINANCIEROS:			
Capital emprendedor: NXTP, Cygnus Ventures SAS, Jaguar Ventures SAS.	3		
Capital semilla (por medio de incubadoras)*	8	5	2
Capital Privado**			
Advent International Corporation	1		
Alba Capital Partners	1		
Cono Sur Capital	1		
Humus Capital Partners	1	23	
Lexington Partners	1	83	
Linzor Capital Partners	1		
Patagonia Capital Partners	1		
Pegasus	1		
The Rohatyn Gorup	1		
SouthernCross Group	1		
Victoria Capital Partners	1		
Inversores ángeles***	74,3% (60)	10% (8)	2% (1)
Crowdfunding			
Idea.me****	1	1	1
TOTAL	87	17	7

*Datos de la muestra de incubadoras de la tabla...

**Se excluye a las entidades bancarias tradicionales.

**** Todo el país, entidades digitales.

Tabla 25. Recolección de actores por ecosistema emprendedor

ACOTRES	INBUCADORA	ACELERADORA	COWORKING	PROVINCIA
La Plata Hub	1		1	BsAs
Incubadora UNAHUR	1			BsAs
incUBAgro	1			BsAs
Emprediem			1	BsAs
Founders Latam S.A.	1		1	BsAs
Asociación Civil Tecnológica	1			BsAs
Ubatec S.A.	1			BsAs
njambre	1			BsAs
IncuBAte	1			BsAs
FIDE	1			Córdoba
Incutex	1		1	1 Córdoba
Incubadora de Empresas				
UNC	1			Córdoba
Drimcom	1			1 Córdoba
DoingLABS	1			Córdoba
AgilMentor	1			Mendoza
INCU	1		1	Mendoza
Xpand Ventures			1	BsAs
Xpand Ventures			1	Córdoba
Imagine Lab			1	BsAs
Globant			1	BsAs
Nxtplabs			1	BsAs
Delta X			1	1 BsAs
Wayra			1	BsAs
Yavu Solutions			1	BsAs
Inca Labs			1	BsAs
Innova SV			1	1 Córdoba
Embarca			1	Mendoza
Loft Coworking				1 BsAs
Indie Coworking				1 BsAs
Moebius Coworking				1 BsAs
Synergia				1 BsAs
Quilmes Office				1 BsAs
La Ofi				1 BsAs
Justo Ahí				1 BsAs
Hit Cowork – Tecno				1 BsAs
Urban Station - San Telmo				1 BsAs
Gowork				1 BsAs
Abasto Office				1 BsAs
Sercles				1 BsAs
Urban Station – Microcentro				1 BsAs
Hit Cowork – Microcentro				1 BsAs
Central Coworking				1 BsAs
Coworking Buenos Aires				1 BsAs

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Recolección de actores por ecosistema emprendedor (continuación)

ACOTRES	INBUCADORA	ACELERADORA	COWORKING	PROVINCIA
La Maquinita - Villa Crespo			1	BsAs
La Maquinita - Palermo Soho			1	BsAs
Urban Station – Soho			1	BsAs
Área Tres - Palermo Soho			1	BsAs
Área Tres - El Salvador			1	BsAs
Urban Station - Palermo Hollywood			1	BsAs
La Maquinita - Palermo Hollywood			1	BsAs
The Office BA			1	BsAs
Céspedes			1	BsAs
La Maquinita – Belgrano			1	BsAs
Hit Cowork – Belgrano			1	BsAs
Coworking Superí			1	BsAs
Coworking Urquiza			1	BsAs
Hahstag Coworking			1	BsAs
Belephant – Núñez			1	BsAs
La Maquinita - Vicente López			1	BsAs
Startmeup			1	BsAs
Olivos Coworking			1	BsAs
La Maquinita - La Lucila			1	BsAs
Worka			1	Córdoba
Inbox Coworking			1	Córdoba
El Piso comunidad			1	Córdoba
Loop Coworking			1	Córdoba
La Maquinita			1	Córdoba
Garden Coworking			1	Córdoba
Co-Innova			1	Córdoba
Flug Coworking			1	Córdoba
Coworking Co			1	Córdoba
Casa Fader Coworking			1	Córdoba
Bureau Coworking			1	Córdoba
GP Coworking			1	Córdoba
The Tech Pub			1	Córdoba
PHI Coworking			1	Córdoba
Campus Olegario			1	Mendoza
Linka Space			1	Mendoza
Tribu Coworking			1	Mendoza
Whale Coworking			1	Mendoza
Atix Coworking			1	Mendoza
Grape Wine Coworking			1	Mendoza
Ideast Coworking			1	Mendoza
TOTAL	15	16	60	
TOTAL DE ACTORES	91			
TOTAL BSAS	8	11	36	BsAs
TOTAL CÓRDOBA	5	3	17	Córdoba
TOTAL MENDOZA	2	2	7	Mendoza

Fuente: Elaboración propia.

