

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración

"Una Revisión Aproximada de las Startups en Argentina y la Trayectoria hacia el Éxito o Fracaso"

Estrategias y Desafíos

Autor: Nicolás Casals

Agosto, 2024

ÍNDICE

Introducción.....Pág.2

Capítulo 1: Planteamiento de problema.....Pág.4

Problemática.....Pág.4

Objetivos: General y específicos.....Pág.5

Justificación.....Pág.5

Capítulo 2: Marco Teórico.....Pág.7

Bases teóricas.....Pág.7

Startups.....Pág.7

Tipos de Startups según su sector.....Pág.9

Empresas de base tecnológica (EBT).....Pág.12

Rondas de inversión.....Pág.13

Valle de la Muerte.....Pág.16

Control Estratégico.....Pág.18

Capítulo 3: Marco Metodológico.....Pág.19

Tipo de investigación.....Pág.19

Diseño investigación.....Pág.19

Técnicas e instrumentos de recolección.....Pág.19

Procesamiento de los datos.....Pág.19

Capítulo 4: Resultados.....Pág.21

Caracterización, tipos de Startups en Argentina y diferencias con EBT.....Pág.21

Conocer las fuentes de financiamiento a las que acceden las startups según su tipo.....Pág.25

Señalar las buenas prácticas para que una startups alcance el éxito a través de un decálogo.Pág.28

Conclusiones.....Pág.31

INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial argentino, las startups emergen como actores clave en el dinámico ecosistema emprendedor. Sin embargo, su camino hacia el éxito está plagado de desafíos que van más allá de la competencia en el mercado. La incertidumbre económica y la inestabilidad financiera que ha caracterizado al país en los últimos años se presentan como obstáculos considerables para el desarrollo y crecimiento sostenido de estas empresas emergentes.

Una de las barreras más prominentes que enfrentan las startups en Argentina es la variabilidad en el contexto económico. Este escenario se traduce en un impacto directo en el acceso a financiamiento, el cual emerge como el mayor desafío que deben superar estas empresas para sobrevivir y prosperar.

A pesar del crecimiento del ecosistema emprendedor en Argentina, la obtención de inversiones significativas se presenta como un camino difícil para muchas startups. La incertidumbre de los inversores a asumir riesgos y la limitada disponibilidad de capital de riesgo actúan como frenos sustanciales para potenciar la expansión de estas empresas.

La incertidumbre financiera puede llevar a situaciones en las que estas empresas luchan por mantener la liquidez, dificultando aún más la posibilidad de atraer inversores en las rondas de financiamiento cruciales.

A pesar de estos desafíos, numerosas startups en Argentina muestran una notable resiliencia y creatividad para sortear obstáculos. En este contexto, en esta investigación buscaremos identificar qué estrategias utilizaron las startups que sí lograron superar todas estas barreras. Así revisar el manejo estratégico de las startups en Argentina que conducen al éxito empresarial.

Esta temática se trabajará para elaborar un estudio consistente en discusión teoría para alcanzar el título de Licenciatura en Administración, estructurado de la siguiente manera:

Capítulo 1: Planteamiento del problema, objetivo específico y generales.

Capítulo 2: Se definirá el marco teórico principalmente de materia de Startups para ir entrando en conocimiento de la investigación.

Capítulo 3: En este comentaremos qué tipo de investigación, el diseño investigación y las técnicas e instrumentos de recolección que se utilizaron en este trabajo.

Capítulo 4: Se presentan los resultados de la investigación, con la intención de que el lector pueda analizar la situación actual de las Startups en Argentina.

Capítulo 5: Este último capítulo habla de las conclusiones tomadas en base a toda la investigación e información recolectada de las Startups en Argentina y Latinoamérica.

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PROBLEMÁTICA:

Las startups en Argentina se enfrentan a una serie de desafíos que pueden dificultar su desarrollo y crecimiento. Una de las tantas barreras que deben superar es el contexto económico y la inestabilidad financiera que el país ha experimentado en los últimos años. La fluctuación en la tasa de cambio, la alta inflación y las políticas económicas cambiarias pueden afectar negativamente a las startups, haciendo que la planificación financiera sea un desafío constante.

El mayor desafío de estas es el acceso a financiamiento. A pesar del crecimiento del ecosistema emprendedor, las startups a menudo encuentran dificultades para obtener inversiones significativas. La falta de disposición por parte de los inversores para asumir riesgos y la escasa disponibilidad de capital de riesgo pueden actuar como un freno significativo para el potencial de expansión de numerosas startups en el país.

Las startups también enfrentan desafíos significativos en términos de flujo de efectivo. La volatilidad económica y financiera mencionada anteriormente puede generar problemas de liquidez para estas empresas emergentes. Esta incertidumbre financiera puede llevar a situaciones donde las startups luchan por cubrir sus costos operativos diarios, lo que a su vez dificulta la ayuda financiera de los inversores en las rondas de inversión.

A pesar de estos desafíos, muchas startups en Argentina demuestran resiliencia y creatividad para superar obstáculos, contribuyendo al desarrollo del ecosistema emprendedor en el país.

La pregunta que guiará el desarrollo de esta investigación es ¿Cuáles son las estrategias utilizadas por las startups que lograron superar el valle de la muerte en Argentina?

Objetivo general:

Revisar el manejo estratégico de las Startups en Argentina que conducen prioritariamente al éxito empresarial, definido éste como la superación del valle de la muerte.

Objetivos específicos:

1- Identificar cuáles son, en Argentina, las características para considerar a una organización como Startups, tipos de estas y diferencias con una "EBT" (Empresa de base tecnológica).
2- Conocer las fuentes de financiamiento a las que acceden de forma más frecuente las Startups.
3- Revisar las buenas prácticas a través de un decálogo, donde se pueda visualizar un patrón, para alcanzar el éxito en Argentina, definido éste como la superación del valle de la muerte.

JUSTIFICACIÓN:

Esta revisión aproximada que se lleva a cabo en este trabajo final, nace por el hecho de que aproximadamente el 90% de las Startups en Argentina no logran subsistir en el mercado. Pero esto no significa que todas fracasan. Por eso mismo es que se plantea la pregunta "¿Qué estrategias utilizan estas Startups para definir su futuro? Esta pregunta tiene gran relevancia, ya que, estas Startups porque pueden **impulsar la economía** a través de la generación de empleo, fomentar la inversión extranjera, potenciar empresas para lograr involucrarse en el mercado extranjero (comercio exterior) e inspirar a diferentes emprendedores dentro del país para que lleven a cabo sus proyectos y así lograr mayor participación en el mercado; **promover la innovación** para el desarrollo de nuevas tecnologías, productos y servicios para estar a la vanguardia de la innovación tecnológica; además pueden ayudar a **resolver problemas locales**, debido a que muchas de estas startups pueden enfocar su actividad principal en una problemáticas específica contribuyendo así al desarrollo económico y social del país.

Además, se considera que todo este estudio e investigación es de ayuda personal, ya que, en un futuro, se tiene la intención de que este tipo de empresas sean administradas por el investigador. Esta posibilidad es considerada viable debido a que, en este momento, se está trabajando en un Instituto de procesos biotecnológicos y químicos donde estas empresas, ya sean Startups o de base tecnológica, emergen constantemente.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO:

BASES TEÓRICAS:

1 - STARTUPS:

Para adentrarnos en la perspectiva empresarial de esta forma de organizaciones, se examinó el artículo de Santander (2022) titulado "Qué es una Startups", donde se presentan las siguientes premisas:

Las últimas tecnologías han transformado nuestra comprensión del mundo y la forma en que realizamos muchas de nuestras actividades profesionales. Esto ha llevado a una evolución en el mundo del emprendimiento, que ahora se conoce principalmente bajo el término de Startups. A continuación, explicaremos qué significa esto y cuáles son sus características clave.

Hoy en día, cada día surgen nuevas empresas en diversos sectores, como la biotecnología, la agricultura, la industria textil, la energía, y más. Sin embargo, muchas de estas compañías tienen algo que las diferencia notablemente: aprovechan al máximo las tecnologías de la información y la comunicación, comúnmente conocidas como TIC. Estas empresas se llaman Startups.

Una Startup es una empresa recién creada que tiene un gran potencial de crecimiento gracias a su modelo de negocio escalable y la aplicación de las últimas tecnologías. Este tipo de empresa ha ganado importancia en los últimos años.

Las Startups son organizaciones emergentes cuyo objetivo principal es desarrollar productos y servicios innovadores que son altamente demandados en el mercado. Para lograrlo, utilizan un modelo de negocio repetible y escalable que se centra en el cliente y busca la expansión de las ventas. A menudo se las describe como proyectos cargados de incertidumbre, ya

que se basan en productos que aún no existen en el mercado, lo que implica un riesgo considerable en las inversiones. No obstante, la recompensa potencial es igualmente significativa

Para ser considerada Startup debe cumplir las siguientes características:

- Tiempo vigente menor a 3 años.
- Una cantidad de empleados menor a 80.
- Ingresos anuales menores a 50 millones de dólares.
- Cantidad de inversores menor a 5 Valoración menor a 500 Millones de dólares.

- **Creación:** son organizaciones emergentes y, por tanto, no cuentan con un recorrido y un posicionamiento previo.
- **Tecnología:** Modelo de negocio basado en la innovación. En el caso de las empresas emergentes, principalmente esta va asociada a la tecnología, la cual constituye una ventaja competitiva.
- **Enfoques:** suelen tener un enfoque más amplio, generalmente geográfico, incluso global.
- **Escalabilidad:** son negocios que buscan aumentar su magnitud e ingresos en periodos de tiempo cortos, sin que esto conlleve un aumento de sus gastos.
- **Costes reducidos:** no requieren un elevado coste de recursos para poner en marcha ni desarrollar su actividad. Esto les permite crecer más rápidamente y aumentar su margen de beneficios. Muchas de ellas incluso prescinden de un espacio oficial para la organización, sobre todo en sus inicios, optando por fórmulas como el coworking -oficinas compartidas por distintos profesionales que no tienen por qué guardar una relación profesional entre sí.
- **Financiación:** Existe un alto grado de incertidumbre acerca de la capacidad de generación de flujos de caja de la startup en el futuro. Por ello, para las startups es casi

imposible acceder a financiamiento de fuentes de capital tradicionales como los bancos o los mercados públicos de valores. En este contexto, surge una fuente de capital alternativa: el Venture Capital.

2 -TIPOS DE STARTUPS SEGÚN SU SECTOR

La siguiente información se trabajará bajo la perspectiva de los autores Graham (2022) y News Center Microsoft Latinoamérica (2022).

Hay varios tipos de startups según su rubro o sector, dentro de las más invertidas dentro de argentina se encuentran las siguientes:

- FINTECH:

El término fintech se utiliza para describir empresas que brindan servicios financieros mediante el aprovechamiento de la tecnología. Una startup de fintech es una compañía que utiliza soluciones tecnológicas para optimizar, adaptar y automatizar la prestación y el acceso a servicios financieros (Dentro de los servicios que estas empresas ofrecen se encuentran: los métodos de pago online, los préstamos pre-aprobados, las transferencias de dinero, la administración de inversiones, entre otros.).

Debido a su tamaño más reducido, mayor agilidad y costos operativos inferiores en comparación con los bancos tradicionales, estas startups pueden ofrecer productos financieros de manera más eficiente. A diferencia de los bancos convencionales, que enfrentan mayores regulaciones y son menos ágiles en cuanto a innovación, las fintechs tienen la capacidad de adaptarse y ofrecer soluciones financieras de manera más rápida y eficaz.

- HEALTHTECH:

Una startup healthtech es una empresa que proporciona soluciones tecnológicas orientadas a mejorar la calidad de vida mediante el tratamiento, diagnóstico y prevención de enfermedades. Estas tecnologías de salud ofrecen a las personas la capacidad de:

- ❖ Acceder a proveedores y servicios de salud desde la comodidad de sus hogares.
- ❖ Realizar diagnósticos precisos y confiables en un tiempo más reducido.
- ❖ Obtener información en tiempo real y de manera sencilla.
- ❖ Empoderarse en el cuidado de su propia salud y bienestar al acceder a información y conocimientos personalizados.

- BIOTECH:

El término Biotech proviene de la fusión de las palabras biología y tecnología, y se refiere al uso de la tecnología para desarrollar y fabricar soluciones que contribuyan a mejorar la calidad de vida. Las empresas de Biotech obtienen sus productos a través de la extracción o manipulación de organismos vivos.

Estos productos pueden abarcar desde dispositivos diseñados para tratamientos específicos hasta tecnologías destinadas a detectar enfermedades o agentes infecciosos en el organismo. Además, la biotecnología se emplea para la creación de fármacos innovadores mediante procesos biotecnológicos.

- LOGÍSTICA:

"Logistics" se refiere al ámbito de las startups que tienen como objetivo mejorar de manera sustancial la eficiencia de los procesos en la cadena de suministro, abarcando áreas como transporte, almacenamiento y planificación de recursos. Gracias a tecnologías como software, sensores IoT (Internet de las cosas) y geolocalización, estas empresas logran reducciones notables en los tiempos y costos asociados a la logística.

- PROPTECH:

El término Proptech proviene de la fusión de las palabras propiedad inmobiliaria y tecnología. Este concepto se refiere al uso de tecnologías como Software, Aprendizaje Automático, Realidad Virtual, Inteligencia Artificial, entre otras, para abordar las necesidades de

la industria inmobiliaria. Estas tecnologías se aplican en diversas áreas, como la compra, alquiler o venta de propiedades, así como en los servicios de construcción, mantenimiento y administración de activos comerciales o residenciales.

Estas startups tienen como objetivo optimizar el sector inmobiliario mediante la implementación de tecnologías, simplificando procesos como la transacción de propiedades y la gestión de inmuebles. Estas empresas buscan integrar y facilitar la interacción entre los diversos actores del mercado inmobiliario, como compradores, vendedores, corredores, prestamistas y propietarios.

Dado que las Proptech son empresas centradas en la tecnología, aprovechan herramientas como la realidad virtual para realizar visitas virtuales a propiedades, software para informar sobre reparaciones, dividir pagos de alquiler y financiar proyectos, entre otras aplicaciones innovadoras.

- MARKETPLACES:

Un marketplace es una plataforma en línea, ya sea web o móvil, diseñada para la compraventa de productos o servicios, actuando como un intermediario que conecta a compradores con vendedores. Empresas que siguen este modelo de negocio actúan como facilitadores y obtienen un porcentaje de cada transacción.

Las startups de marketplace se centran en reunir a compradores (demanda) y vendedores (oferta) en su plataforma, facilitando transacciones de manera más eficiente y rentable. Para lograrlo, suelen ofrecer servicios adicionales como procesamiento de pagos en línea, servicios de entrega logística y medidas de seguridad antifraude.

En esencia, estas plataformas funcionan como enormes centros comerciales en línea, albergando marcas de diversas categorías dentro de un único canal en Internet.

El caso más exitoso de una startup en Latinoamérica es precisamente un marketplace, Mercado Libre, que ha evolucionado y hoy también provee servicios fintech y logísticos, a través de Mercado Pago y Mercado Envíos.

3 - EBT (EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA)

El siguiente contenido corresponde a una lectura, análisis e interpretación del artículo titulado: "Análisis y comparación de los distintos modelos de empresas: Empresas de Base Tecnológica, Startups y Spin-offs"; UTN.BA, Owen Joel, Facundo Manuel; entre otros. (Año 2021).

Para comenzar a entender las diferencias entre una Empresa de Base Tecnológica y una Startup primero nos centraremos en la definición específica de lo que es una EBT y que debe tener para ser considerada tal:

Las Empresas de Base Tecnológica (EBTs) se originan en el contexto del mundo empresarial global, donde se distingue un conjunto de compañías que aplican de manera profunda componentes tecnológicos. En términos generales, estas empresas, en su rol de EBTs, se destacan por comercializar los resultados de sus actividades de investigación científica y tecnológica. Su éxito depende en gran medida de la calidad de su capital humano y de las particularidades de los sectores productivos en los que operan. Estos sectores, comúnmente catalogados como emergentes o de tecnología avanzada, presentan rasgos distintivos que facilitan la expansión de capacidades innovadoras más allá de lo que se observa en sectores tradicionales.

En resumen, son empresas de tamaño reducido que ofrecen productos y servicios con un alto valor añadido. Además, cuentan con un potencial de crecimiento rápido, pero requieren una constante innovación, que es la principal motivación detrás de su existencia como EBTs. Esto se debe a su necesidad de explorar ideas con avances tecnológicos significativos que puedan modificar los estándares establecidos por ideas o investigaciones previas. La gestión de estas

empresas es un desafío, ya que buscan estar a la vanguardia tecnológica de manera continua para evitar quedarse atrás en el mercado. Además, su gestión se complica debido a su alto nivel tecnológico y sus ideas innovadoras. Asimismo, las EBTs establecen estrechas colaboraciones con universidades e instituciones de investigación, con el propósito de comercializar y rentabilizar productos o servicios. Para lograrlo, recurren de manera constante a la investigación y la innovación.

Algunos de los ejemplos de EBTs más conocidos serían: Apple y Samsung, ambas lograron consolidarse en el mercado de las industrias en base a su innovación tecnológica. A nivel nacional se calcula un total de 2992 proyectos de EBTs, las cuales 1542 pertenecen al bonaerense y las demás se distribuyen por las zonas de la Patagonia, NEA, NOA, centro y cuyo.

4 - RONDAS DE INVERSIÓN:

El siguiente contenido corresponde a una lectura, análisis e interpretación del artículo: “Pitchbook”(Año 2022), “Startupeable” (Año 2022); “Shepas” (Año 2023).

Una ronda de inversión es un tipo de financiamiento, mediante el cual una startup obtiene inversión. Según en la etapa en la que se encuentre la Startup levanta un tipo de inversión de distintos tipos determinados de accionistas.

La disponibilidad de rondas de inversión es el principal estímulo para la creación de nuevas compañías y tecnologías.

Para obtener financiamiento en cada etapa, las startups deben alcanzar ciertos hitos/objetivos que convenzan a los inversionistas de que tienen un gran potencial. Es por esto que hay inversionistas con diferentes niveles de disposición al riesgo y preferencias de inversión, dependiendo de la fase de desarrollo de la startup.

En el siguiente cuadro podremos visualizar las características de la ronda de inversión:

	PRE SEMILLA	SEMILLA	POST SEMILLA/ PRE SERIE A	SERIE A	SERIE B,C,...
ESTADÍO	IDEA	MVP	PRIMEROS CLIENTES	CRECIMIENTO	EXPANSIÓN
TIPO DE INVERSOR	Familia y Amigos Inversor Ángel Incubadora Fondos Semilla	Inversor Ángel Aceleradora Fondos Semilla	Fondos Semilla Fondo Serie A	Fondo Serie A	Fondos de VC de Etapa de Crecimiento
¿CON QUÉ OBJETIVO?	Construir el MVP y equipo	Crecimiento y mejora en MVP	Temprana escalabilidad	Escalabilidad	Expansión, escalabilidad y rentabilidad
INGRESOS MENSUALES	USD $0	USD $5-30k	USD $10k-50k	USD $60-100k	USD $200k+
TAMAÑO PROMEDIO DE LA RONDA	< USD $250k	USD $250k-2M	USD $2-4M	USD $5-16M	USD $20M+
VALUACIÓN PRE MONEY	USD $1-3M	USD $4-6M	USD $10-15M	USD $25-50M	USD $90M+

Fuente: Base datos Sherpas, 2023.

En cada etapa las Startups levantan una o más rondas de inversión, a continuación, explicaremos cada una de ellas:

La Ronda Pre Semilla, también conocida como Ronda Ángel, implica una inversión modesta dirigida a impulsar una empresa en sus primeras etapas, cuando aún no ha ganado mucha tracción. Los participantes en esta ronda suelen ser inversionistas ángeles, grupos de ángeles, así como amigos y familiares.

En cambio, el propósito principal de una Ronda Pre Semilla es desarrollar un Producto Mínimo Viable (MVP) y establecer el equipo necesario. Desde el punto de vista financiero, los emprendedores en América Latina suelen recaudar hasta USD $500,000 en una Ronda Pre Semilla, con una valoración que oscila entre USD $1 millón y USD $3 millones.

En Argentina, son pocos quienes obtienen financiamiento en la etapa pre-semilla de manera oficial. En lugar de realizar una ronda pre-semilla convencional, la mayoría de las veces

los fondos provienen de los ahorros de los fundadores, de sus familiares y amigos, o a través de préstamos personales que no están formalmente vinculados a la empresa.

Las Rondas Semilla: Son la primera forma de financiamiento que recibe una empresa antes de llegar a la SerieA.

Básicamente, una Ronda Semilla ayuda a una startup a pasar de la idea inicial a obtener tracción, como crear un Producto Mínimo Viable, contratar al primer equipo y probar el mercado. Superar esta "etapa semilla" implica diversos logros, por lo que es común que una startup realice más de una Ronda Semilla antes de llegar a la Serie A.

El objetivo principal de las Rondas Semilla es encontrar la combinación adecuada entre producto y mercado, así como un modelo de negocio escalable que califique a la empresa para recibir financiamiento en una Serie A.

En términos de inversión, las startups suelen recaudar entre USD $5 y $6 millones en Estados Unidos durante las Rondas Semilla, mientras que, en Latinoamérica, la cifra suele oscilar entre USD $500 mil y $2 millones.

La Serie A es considerada la primera ronda de inversión de venture capital (VC) de una startup, pues la financiación proviene principalmente de las firmas de venture capital. Usualmente, una startup levanta una Serie A después de una ronda semilla.

Este dinero financia la operación de la startup durante aproximadamente 1 a 2 años, permitiéndole desarrollar su producto, expandir su equipo y llevar a cabo su plan de crecimiento. Como contrapartida, las firmas de capital de riesgo reciben acciones preferentes de la empresa.

En términos de inversión, las Series A recaudan en promedio, USD $15 millones, en Estados Unidos, y USD $3 a $5 millones, en Latinoamérica.

La Serie B es la segunda parte del financiamiento de una startup a través del capital de riesgo (VC), con fondos principalmente provenientes de firmas de VC. Por lo general, una startup realiza una Serie B después de haber completado una Serie A.

En líneas generales, la Serie B financia una estrategia de crecimiento más intensa y hace que la startup se enfoque más en ser rentable. En términos de inversión, una Serie B suele recaudar en promedio entre USD $20 y $80 millones.

Venture Capital: Capital de Riesgo a las inversiones de capital para adquirir una participación en el accionariado de compañías pequeñas o de mediano tamaño, normalmente startups. Estas inversiones son ejecutadas por las firmas de VC.

5 - VALLE DE LA MUERTE

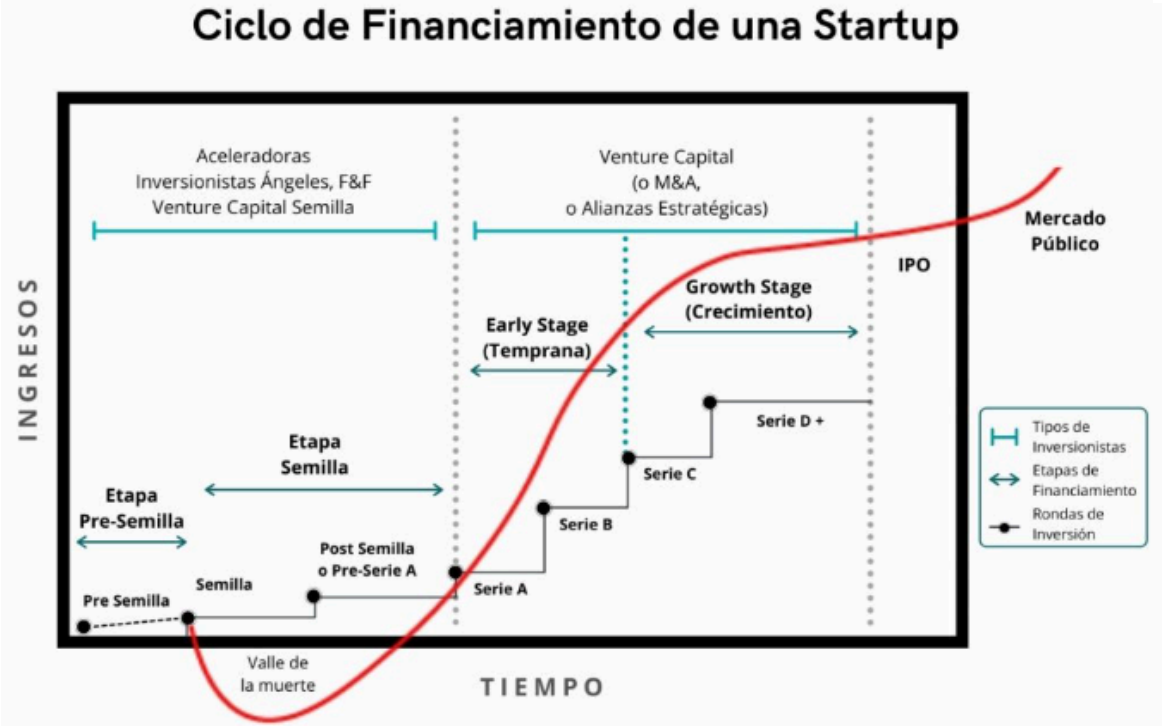
La siguiente información fue proporcionada por las siguientes empresas de finanzas, a través de correo electrónico: “Think Big Advisory SL”, “Startupeable” y “Upventure” (Año 2022).

El Valle de la Muerte en emprendimiento es el tiempo que transcurre desde que una Startups o proyecto inicial hasta que logra alcanzar su punto de equilibrio. En otras palabras, es el periodo en el que una Startup gasta más dinero del que recibe, hasta que su nuevo producto o servicio comienza a generar ingresos reales que superan los gastos.

En este sentido, para cualquier Startups es fundamental transitar y superar el Valle de la Muerte lo más rápido posible pues de lo contrario los riesgos de fracaso aumentan exponencialmente.

La expectativa promedio de que un proyecto tecnológico de alto impacto pase entre seis meses y un año en el valle de la muerte. Por eso deben enfocarse con mucha fuerza en lograr el punto de equilibrio.

En el siguiente cuadro se podrá observar mejor lo que deseamos explicar:



Fuente: Base de datos Pitchbook, 2023.

En este sentido, para cualquier Startup es fundamental transitar y superar el "Valle de la Muerte" lo más rápido posible pues de lo contrario los riesgos de fracaso aumentan exponencialmente debido principalmente a:

- Pérdida de oportunidades de financiamiento
- Falta de flujo de caja para pagar compromisos y salarios
- Desconcierto y falta de enfoque
- Desmotivación, frustración y cansancio del equipo

En conclusión, mientras más largo sea el período del Valle de la Muerte las probabilidades de fracaso crecen de forma exponencial, es por ello que el objetivo de cualquier emprendimiento debe ser lanzar su Minimum Viable Product (MVP) lo más rápido posible con la intención de validar el modelo de negocio y generar ingresos.

6 – CONTROL ESTRATÉGICO:

Consiste en un proceso de control de la dirección estratégica y parte del proceso administrativo empresarial que permite evaluar las estrategias de una empresa desde una perspectiva crítica. Ayuda a analizar de manera detallada y objetiva la eficacia de las estrategias mientras se están llevando a cabo, con el objetivo de corregir cualquier falla en el proceso.

El control estratégico verifica el funcionamiento de una estrategia a medida que se implementa, e identifica cualquier problema o cambio que se presente.

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO:

El marco metodológico es un componente fundamental de cualquier investigación, ya que proporciona con la construcción estructural que guiará el proceso de recopilación, análisis y presentación de datos. En este trabajo final, nos adentraremos en el mundo de la metodología utilizada para abordar nuestra investigación, que tiene como objetivo *"Revisar el manejo estratégico de las Startups en Argentina que conducen prioritariamente al éxito empresarial, definido este como superar el valle de la muerte"*. A través de esta sección, definiremos el enfoque, los métodos y las técnicas que utilizaremos para responder a las preguntas de investigación y alcanzar nuestros objetivos.

A- Tipo de investigación:

Esta investigación implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos existentes en estadísticas para el sector tecnológico y financiero, así como datos cualitativos; los cuales se integrarán y discutirán de manera conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

B- Enfoque de investigación: Descriptivo y exploratorio

En el contexto actual, caracterizado por los diversos desafíos que deben superar las Startups en Argentina, teniendo en cuenta todo el marco político, económico que se vive dentro del país, es crucial contar con un enfoque sólido y riguroso para garantizar la validez y la confiabilidad de los resultados. Nuestro marco metodológico utiliza los estudios descriptivos y exploratorios. Los estudios descriptivos sirven para analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Es aquí donde recolectamos información (búsqueda y encuestas) sobre las Startups y la analizaremos independientemente para describir que hicieron las startups

que fracasan en la etapa del valle de la muerte y describir aquellas startups que tuvieron éxito y lograron superarlo.

Las metodologías y técnicas utilizadas para el recogimiento y procesamiento de la información son: Informes de empresas (financieras, económicas, empresariales, etc.), búsqueda específica de encuestas ya realizadas.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS:

PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE STARTUPS Y EBTS

Para la obtención de datos e información de las principales diferencias se utilizaron los siguientes artículos: “Análisis y comparación de los distintos modelos de empresas: Empresas de Base Tecnológica, Startups y Spin-off”; UTN.BA, Owen Joel, Facundo Manuel; entre otros. (Año 2021).

Las Empresas de Base Tecnológica y las Startups presentan diferencias significativas en los siguientes aspectos:

- Las EBTs siempre están ligadas a la innovación tecnológica mientras que las Startups pueden estarlo, pero no es un requisito.
- Las EBTs nacen de una entidad u organismo ya existente mientras que las Startups surgen de una idea que no existía previamente.
- La EBT necesita de un personal altamente cualificado (profesionales calificados), las Startups necesitan profesionales, pero no necesariamente de un alto nivel de cualificación.
- Las EBTs suelen llevar relacionado un esfuerzo I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación) muy fuerte, como ventaja de su innovación tecnológica.

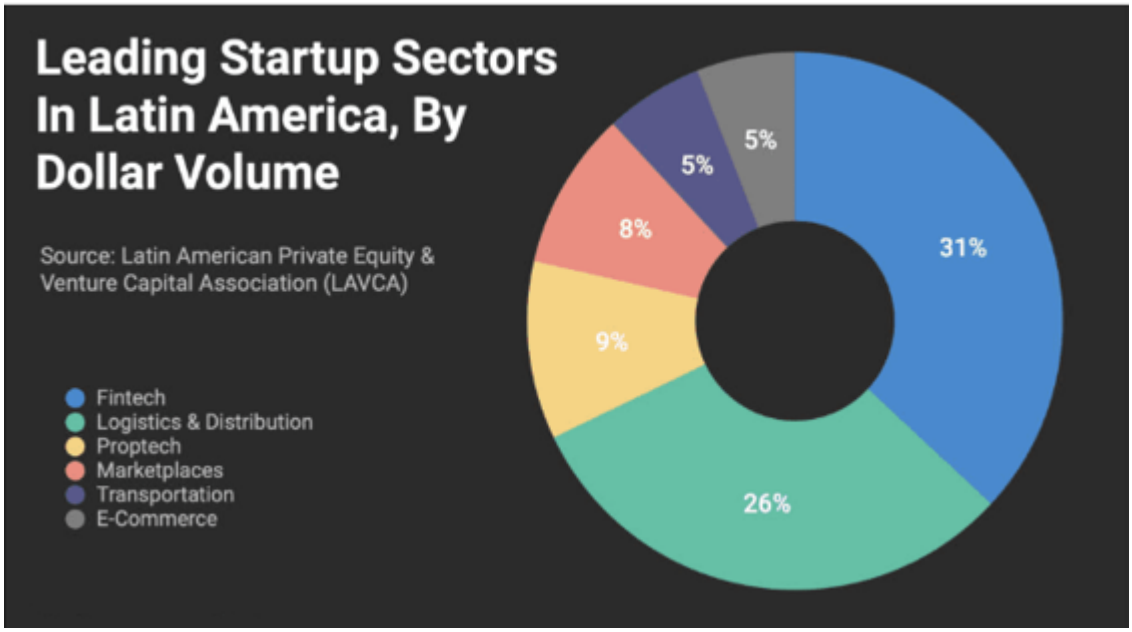
Una Startup puede ingresar inmediatamente al mercado sin mucha demora ni una gran inversión, mientras que las EBTs suelen tardar varios años en comercializar su producto o servicio, plazo en el cual tienden a buscar apoyo financiero debido a la falta de desarrollo de la tecnología.

CARACTERÍSTICAS Y TIPOS DE LAS STARTUPS PRIORITARIAMENTE EN ARGENTINA Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO A LAS CUALES ACCEDEN

Esta información fue sustraída de las siguientes fuentes: “Startapeable”, “ikiwi Argentina”, “Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto Arg”, “ARCAP” y “Microsoft” (Año 2022).

En los últimos años, el progreso tecnológico ha permitido que un gran número de personas utilicen de manera generalizada internet, smartphones y computadoras personales. Para el año 2019, más de 4 mil millones de individuos estaban empleando estas herramientas digitales para consumo y trabajo. Este amplio grupo de consumidores conectados crea oportunidades significativas en el mercado.

Aquellas empresas que integran la tecnología como elemento central en su propuesta de valor suelen encontrarse en una posición más ventajosa para aprovechar estas oportunidades. Este tipo de empresas a menudo son conocidas como startups.



Fuente: Crunchbase, 2023.

Es importante tener en cuenta que el panorama de las startups es dinámico y la popularidad de los sectores puede cambiar con el tiempo.

En la siguiente información se podrá visualizar algunos datos relevantes dentro de los sectores de las startups en argentina y sus antecedentes:

- Fintech: Entre 2018 y 2020, el número de nuevas empresas fintech en Argentina experimentó un incremento de más del doble, elevándose de 133 a 268. Además, en este periodo, la mayor concentración de estas empresas en Argentina se observa en la Ciudad de Buenos Aires, seguida por la Provincia de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza.
- Biotech: En Argentina, el sector biotecnológico cuenta con más de 200 empresas, lo que ubica al país entre los primeros 20 en el mundo. El sector genera 2.100 millones de USD en productos exclusivamente biotecnológicos, y brinda empleo a 27.000 personas.
- Agrotech: Dado el peso significativo del sector agrícola en la economía argentina, las startups de tecnología agrícola están desarrollando soluciones para la gestión de cultivos, la agricultura de precisión y la mejora de la eficiencia en la cadena de suministro agrícola. El 23% de las Agtech de Latinoamérica proviene de Argentina.
- E-commerce: El comercio electrónico ha experimentado un crecimiento notable, con startups que se centran en plataformas de venta en línea, servicios de entrega y soluciones de comercio electrónico especializadas. Estas representan un 6,3% de las transacciones en capital semilla dentro de Argentina. Algunas de estas startups son “Mercado Libre”, “Despegar” (exs startups) y “Checkars”.
- Healthtech: Las startups en el sector de tecnología de la salud están desarrollando soluciones innovadoras, como plataformas de telemedicina, gestión de registros médicos electrónicos y herramientas para mejorar la prestación de servicios de salud. En Argentina, existen 97 startups en el sector healthtech. Incluso, la inversión de healthtech

en Argentina no ha superado el millón de dólares en los últimos 5 años y tuvo una disminución de casi el 60% entre 2019 y 2020. Algunas de estas pueden ser: “Osana Salud”, “Pura Mente”, entre otras.

- Edtech: La tecnología educativa también ha ganado relevancia, con startups que ofrecen plataformas de aprendizaje en línea, contenido educativo digital y herramientas para la enseñanza y el aprendizaje. En argentina estas representan un 9,4% del total de las inversiones de capital semilla. En argentina podemos encontrar las siguientes startups de este tipo: “Filadd”, “Henry”, “Coderhouse”, etc.
- Proptech: Basadas en tecnología, las startups proptech utilizan tecnologías como realidad virtual para visitar remotamente las propiedades, software para informar reparaciones, dividir los pagos de alquiler y financiar proyectos, entre otras. Este sector todavía no fue muy explotado en Argentina. Podemos encontrar algunas startups como, “Alquilando”, “Mudafy", “Properati”.
- SaaS (Software como Servicio): Factores como la creciente necesidad de software por parte de las empresas, el avance de la inteligencia artificial y el desarrollo en la infraestructura de tecnologías de la información en la región jugarán un papel crucial en impulsar el crecimiento del mercado de SaaS. Esto se ha visto reflejado en un creciente interés por invertir en startups SaaS. Vemos que la inversión ha ido creciendo año tras año hasta llegar a un total de casi US $2,000 millones en 2020.

De acuerdo con un análisis realizado por Research Nester Pvt. Ltd., se espera que esta industria en América Latina experimente un aumento anual compuesto de aproximadamente el 28% durante el período que abarca desde 2019 hasta 2026.

En Argentina representan el 15,6% dentro de las inversiones de capital semilla. Las principales en Argentina son las siguientes, “Nubimetrics”, “Auth0”, “Sirena”, entre otras.

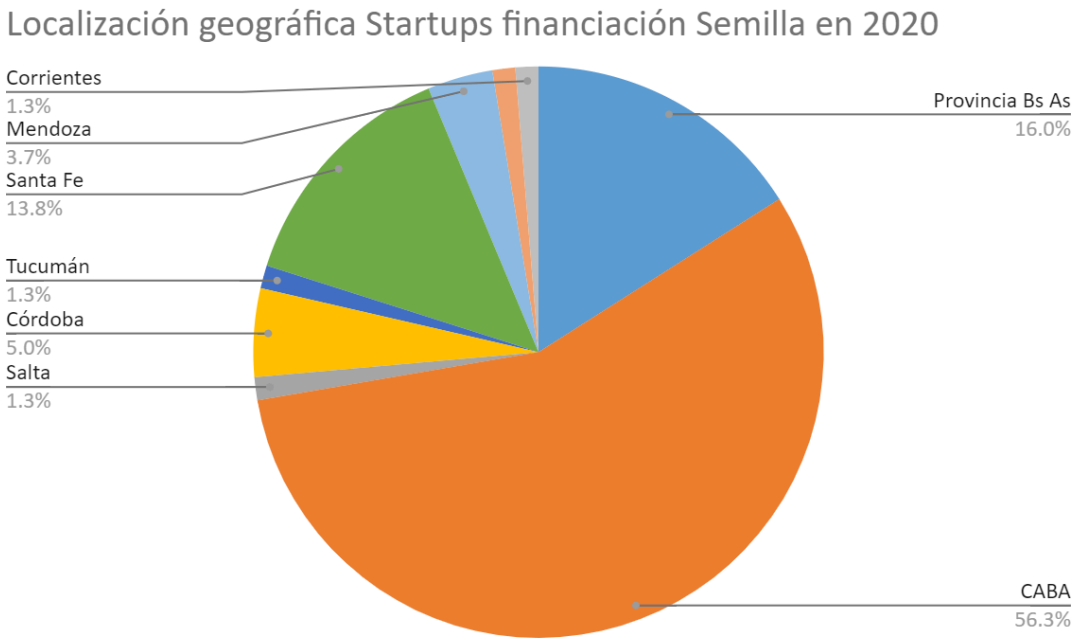
- Logística: El sector logístico ha tenido un auge en los últimos 4 años y los fondos han comenzado a invertir cada vez más dinero en estas startups. La inversión de venture capital en logística para Latinoamérica alcanzó su punto máximo en 2019, llegando a un total de casi US $2,000 millones. En Argentina podemos encontrar a “Moova”y “Clicoh”.

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA SEGÚN RUBRO Y FINANCIACIÓN:

Las Startups son empresas emergentes, de alto crecimiento y de incierto futuro. Es por eso que, para conseguir una distribución más precisa, las agrupamos geográficamente por su inversión en la ronda semilla.

- Dicha información fue recolectada en los siguientes artículos: “Análisis y comparación de los distintos modelos de empresas: Empresas de Base Tecnológica, Startups y Spin-off” UTN BA - Owen Joel; entre otros (Año 2021) - Lorena Suárez - ARCAP y Microsoft. (Año 2022) – Roberto Musso; Artículo: “BYZness” El periodico (Año 2022) - Amintore Confalonieri - Art.: Linkedin (Año 2022).

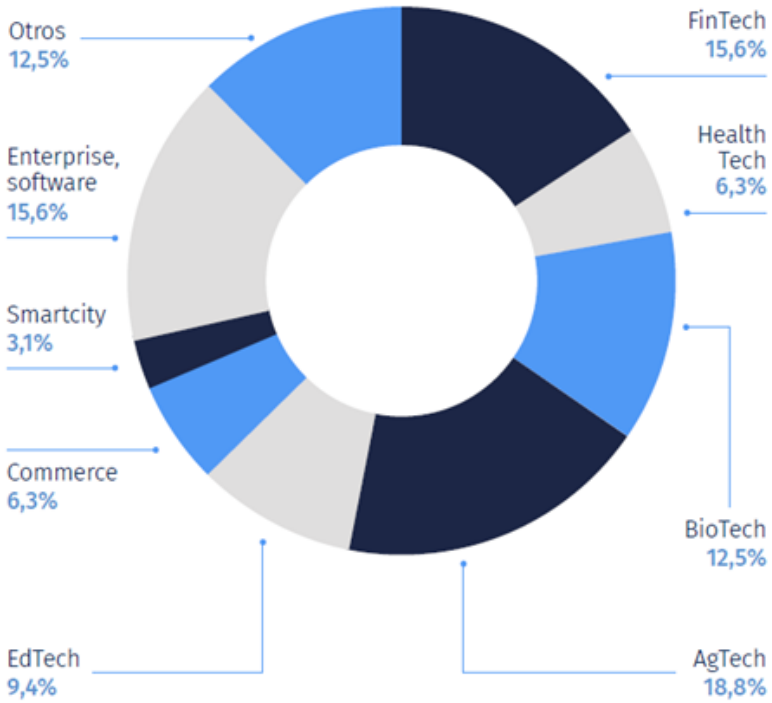
A nivel geográfico, en Argentina, el 56,3% de las Startups invertidas se ubica en CABA y el 16% en la provincia de Buenos Aires. Dejando así en el resto de las provincias un total de 27,4%.



Cuadro: Elaboración propia, 2023.

Una vez sectorizado las startups geográficamente, procederemos a separarlas por sectores en la cual los inversores semilla se ven más atraídos a la hora de invertir en las startups dentro de Argentina:

Los principales verticales invertidos en este segmento son: AgTech (18,8%), FinTech y Enterprise Software (15,6%), BioTech (12,5%), EdTech (9,4%), Commerce y HealthTech (6,3%).



Fuente: Lorena Suárez, presidenta de ARCAP, 2022.

Se segmentaron las startups por sectores (rubro de investigación), también se segmentaron geográficamente y finalmente se logró separarlas por ronda de inversión (ronda semilla). Ahora lo que se buscara es indicar/revisar cuantas startups lograr conseguir esta ronda de inversión inicial que es tan importante para el crecimiento y subsistencia de estas startups.

Las transacciones en Capital Semilla son operaciones que generalmente van desde los USD 25.000 hasta USD 2 millones. Es una ronda de financiamiento que le permite al emprendimiento salir al mercado y probar/validar la respuesta de los clientes y en algunos casos expandirse a nivel nacional.

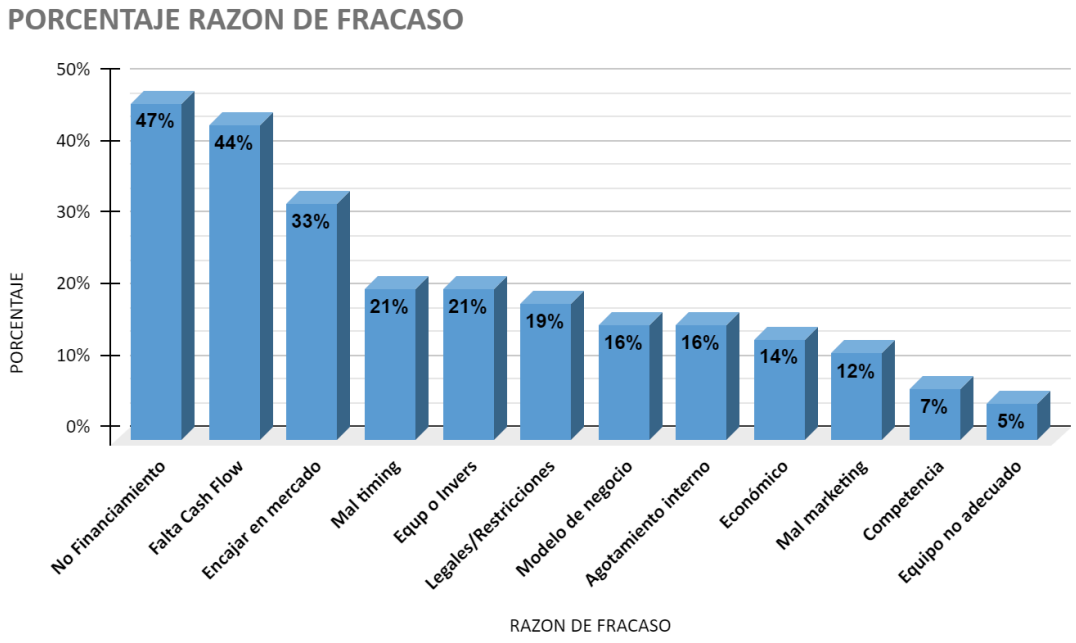
En el 2021 se registraron 66 transacciones en este segmento. La cantidad de transacciones se mantuvo estable desde 2019. En 2021 se detectó una leve disminución en cantidad, pero aumentó el monto total invertido.

En efecto, durante el año 2021, se invirtieron USD 25 millones en Capital Semilla, un 50% más con respecto al 2020. Hubo un incremento en el monto invertido a pesar de que disminuyó levemente la cantidad de operaciones ya que las transacciones en la industria son, en promedio, más grandes.

DECALOGO PARA REALIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS:

Antes de enseñarles el decálogo se mostrará a través de un cuadro las principales razones por la cuales las startups no consiguen éxito, dicho éxito conocido como superar el valle de la muerte**:**

La empresa Skynova Inc se encargó de encuestar a 492 fundadores de startups en el año 2022. También analizaron datos de "CB Insights Startup Failure Post Mortems" sobre fracasos de startups de los últimos cinco años para determinar las razones más comunes por las que fracasaron. A través de esta información se elaboro un cuadro para facilitarles la interpretación.



Cuadro: Elaboración propia

Estas razones de fracasos conllevan a elaborar el siguiente decálogo:

1. Conseguir financiamiento - Para lograr los objetivos/hitos propuestos, ya sean, crear un posible MVP o MVP escalable o lograr product-market fit.
2. Tener suficiente efectivo, el cash flow o flujo de efectivo es uno de los factores más importantes para el éxito de las pequeñas y medianas empresas. El riesgo de quedarse sin efectivo es trascendental para cualquier negocio, por lo que debe ser controlado mediante una herramienta de cash flow que ayude a prevenir situaciones desafortunadas.
3. Lograr buen timing - Entender qué significa timing es crucial para su supervivencia y crecimiento. Esta habilidad de reconocer el momento adecuado para actuar es fundamental en diversas áreas de una empresa, desde el lanzamiento de nuevos productos hasta la negociación con proveedores y clientes.
4. Lograr un acuerdo mutuo entre el equipo y/o inversores - Los problemas internos de comunicación o visiones divergentes entre los miembros del equipo fundador o con los inversores, lo que puede afectar negativamente la dirección y la toma de decisiones.
5. Tener en cuenta los cambios legales-restricciones - Dificultades surgidas debido a cambios en la legislación o restricciones regulatorias que afectan la operación o el modelo de negocio de la startup.
6. Conseguir un modelo de negocio - La ausencia de un plan claro y sostenible para generar ingresos y cubrir costos, lo que puede llevar a dificultades financieras y, en última instancia, al cierre.
7. Distribución de trabajo- Lograr un equilibrio dentro de la startup, no crear un agotamiento por excesos de trabajo
8. Conciencia de la incertidumbre económica actual - Tener en cuenta las condiciones macroeconómicas inestables o impredecibles que afectan la capacidad de la startup para crecer o mantenerse operativa.
9. Utilización de la comercialización adecuadamente - Utilizar estrategias de marketing efectivas, como la comercialización del producto/servicio o el uso efectivo de los recursos de marketing.

10. Que el producto/servicio encaje en el mercado - Que el producto o servicio ofrecido por la startup sea el que el mercado está necesitando.
11. Conocer la competencia - Conocer mis competidores y cuáles son los productos o servicios que ellos ofrecen
12. Tener el equipo adecuado - Que el equipo tenga habilidades, experiencia, etc. Y por parte de los fundadores que dispongan de recursos para favorecer la ejecución eficaz del negocio.

Todos estos factores mencionados son generalmente llevados a cabo por los fundadores y la dirección estratégica. Es por ello que es fundamental y necesario tener un adecuado control estratégico. Ya que, este proceso verifica el funcionamiento de una estrategia a medida que se implementa, e identifica cualquier problema o cambio que se presente para poder anticiparse a este o solucionarlo lo antes posible.

CONCLUSIÓN:

Todas estas posibilidades de fracaso que se lograron visualizar en el capítulo 4 (Resultados) pueden surgir dentro del ámbito de las startups, la clave es saber actuar ante ellas o prevenirlas.

La mayoría de errores comunes al emprender una Startup son evitables. Se requiere tenerlos en mente desde antes, reconocerlos en el proceso de emprendimiento e identificarlos a tiempo para prevenirlos y actuar en consecuencia.

Es por ello que uno de los puntos más fuertes de las startups debe ser el **control estratégico** de sus fundadores o administradores.

De acuerdo con la investigación realizada, únicamente el 10% de las nuevas empresas emergentes logran subsistir, mientras que el resto no lo logra. Este fenómeno ocurre en su mayoría debido a la incapacidad de superar el valle de la muerte.

Este intervalo mencionado que la startup debe superar se lo conoce como el "valle de la muerte". En este sentido, para cualquier startup es fundamental transitar y superar el "Valle de la Muerte" lo más rápido posible pues de lo contrario los riesgos de fracaso aumentan exponencialmente.

Según lo investigado las startups que lograron superar este valle de la muerte son aquellas que lograron conseguir por lo menos una ronda de inversión semilla. Donde esta inversión lleva a una startup de la idea hacia la tracción inicial, como el desarrollo de MVP, contratar a los primeros miembros del equipo, y realizar experimentos de mercado.

Esta inyección de capital facilitará la transición de la startup durante el valle de la muerte. Sin embargo, superar la etapa semilla implica una serie de logros diversos, por lo que es común que una startup lleve a cabo más de una ronda semilla antes de lograr el éxito.

Se espera que una Startup atraviese el Valle de la Muerte durante seis meses a un año. La clave está en enfocarse intensamente en alcanzar el punto de equilibrio. En lugares desarrollados, donde hay acceso a un gran respaldo financiero de firmas de capital riesgo, las empresas pueden sobrevivir en el Valle de la Muerte por un tiempo mayor sin tanta presión. Ejemplos como Spotify o YouTube, que tuvieron pérdidas durante años, pudieron hacerlo gracias a financiamientos masivos.

En síntesis, el camino de una startup está plagado de desafíos y numerosos fracasos, pero la diferencia está en la capacidad de anticipar, reconocer y enfrentar esos desafíos. El control estratégico por parte de los fundadores y/o administradores es un pilar fundamental para superar y anticipar las amenazas que acechan el día a día de una startup.

BIBLIOGRAFÍA:

🎬 **Santander:** "¿Qué es una startup?"

- Año: 2021
- Autor: Santander Empresas
- LINK: https://www.santander.com/es/stories/que-es-una-startup#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20startup%20y,tiene%20grandes%20posibilidades%20de%20crecimiento

🎬 **Proimi Conicet: "**Nueva empresa de base tecnológica (EBT)"

- Año: 2023
- Autor: PROIMI-CONICET, los doctores Julia Inés Fariña y Leandro Sánchez
- LINK: https://proimi.conicet.gov.ar/nueva-empresa-de-base-tecnologica-ebt/ https://fund.ar/publicacion/lo-que-si-funciona-en-el-conicet-y-no-se-alcanza-a-ver/

🎬 **Statista:** "Fintech - regiones con mayor número de startups"

- Año: 2024
- Autor: Rosa Fernández
- LINK: https://es.statista.com/estadisticas/1292016/fintech-regiones-con-mayor-numero-de-startups/

🎬 **LinkedIn:** "9 estrategias para superar el valle de la muerte"

- Año: 2022
- Autor: Al Confalonieri
- LINK: https://www.linkedin.com/pulse/9-estrategias-para-superar-el-valle-de-la-muerte-al-confalonieri/?originalSubdomain=es

🎬 **El Periódico: "**Startups **- ¿**Qué es el valle de la muerte?"

- Año: 2019
- Autor: El Periódico - Roberto Musso
- LINK: https://www.elperiodico.com/es/economia/20190913/startups-que-es-el-valle-de-la-muerte-7632242

🎬 **YouTube:** ¿Qué es una startup?

- Año: 2023
- Autor: Empresa BioIngenieria
- https://www.youtube.com/watch?v=VTVGfkxw0IE

🎬 **Finanzas IDI: Servicios especializados para startups, spin-off y EBT**

- Año: 2023
- Autor: Carmen Perez
- LINK: https://finanzasidi.com/servicios/servicios-especializados-startups-spin-off-y-ebt/

🎬 **Microsoft News: 2021 – "**récord de inversiones para las startups argentinas"

- Año: 2021
- Autor: News Center Microsoft Latinoamérica
- LINK: https://news.microsoft.com/es-xl/2021-record-de-inversiones-para-las-startups-argentinas/

🎬 **Skynova: "**Top reasons startups fail"

- Año: 2022
- Autor: SkyNova
- LINK: https://www.skynova.com/blog/top-reasons-startups-fail

🎬 **Investopedia:** "Top 6 reasons new businesses fail"

- Año: 2024
- Autor: Michael T. Deane
- LINK: https://www.investopedia.com/financial-edge/1010/top-6-reasons-new-businesses-fail.aspx#citation-1 }

🎬 **Camarco:** "rondas de financiamiento para startups"

- Año: 2021
- Autor: iProUP
- LINK: https://www.camarco.org.ar/2021/12/30/tengo-una-buena-idea-me-hace-falta-plata-como-funcionan-las-rondas-de-financiamiento-para-startups/

🎬 **Startupeable:** Qué es una Startup; Glosario - Ronda de inversión; Emprender una startup; Características de Startups; Fintech en Argentina; Venture Capital; Financiamiento de Startups

- Año: 2022
- Autor: Startupeable

- **LINKS:** https://startupeable.com/glosario/ronda-de-inversion/
- https://startupeable.com/emprender-startup/
- https://startupeable.com/startups/#Caracteristicas_de_Startups
- https://startupeable.com/fintech-argentina/#Que_es_fintech
- https://startupeable.com/venture-capital/#Que_es_Venture_Capital_VC
- https://startupeable.com/financiamiento-startups/
- https://startupeable.com/startups/#Que_es_una_startup

🎬 **Ikiwi: "**Fintech"

- Año: 2023
- Autor: iKiwi Argentina
- LINK: https://ikiwi.net.ar/fintech/#%c2%bfque-es-fintech

🎬 **Cancillería Argentina:** "Treinta empresas argentinas de biotecnología participaron de misión comercial"

- Año: 2023
- Autor: Ministerio de Relaciones Ext, Com. Int. y Culto Rep. Arg.
- LINK: https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/treinta-empresas-argentinas-de-biotecnologia-participaron-de-mision-comercial-en#:~:text=En%20Argentina%2C%20el%20sector%20biotecnol%C3%B3gico,brinda%20empleo%20a%2027.000%20personas.

🎬 **Upventure:** ¿Qué es el valle de la muerte?

- Año: 2023
- Autor: Upventure
- LINK: https://upventure.es/que-es-el-valle-de-la-muerte/#:~:text=El%20Valle%20de%20la%20Muerte%20es%20una%20fase%20por%20la,los%20ingresos%20superan%20los%20gastos.
-

🎬 **Crunchbase: "**Startups founded in 2023"

- Año: 2023
- Autor: Crunchbase (empresa estadística)
- LINK: https://www.crunchbase.com/hub/startups-founded-in-2023