



**Universidad de San Andrés**

**Departamento de Derecho**

**Maestría en Propiedad Intelectual e Innovación**

*Tesis de Maestría*

***Integridad en EBT***

***(Empresas de Base Tecnológica)***

***para el crecimiento económico***

**Alumno: Germán Stalker**

**DNI: 23.317.839**

**Directora de tesis: Dra. Mercedes Campi (CONICET-IIIEP UBA)**

**Buenos Aires, mayo de 2020**



Departamento de Derecho

**Maestría en Propiedad Intelectual e Innovación**

**Tesis de Maestría**

**Integridad en EBT**

**(Empresas de Base Tecnológica)**

**para el crecimiento económico**

Germán Stalker DNI: 23.317.839

DIRECTORA DE TESIS: Dra. Mercedes Campi (CONICET-IIIEP UBA)

Buenos Aires, mayo de 2020

*Para Federico León, mi faro.*



Universidad de  
**San Andrés**

Resumen	5
<i>Agradecimientos</i>	7
PRÓLOGO	8
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	11
CAPITULO I	12
INNOVACIÓN EN UN ECOSISTEMA TRANSPARENTE	12
A. Corrupción y crecimiento económico	14
B. Innovación y crecimiento económico	22
C. La propiedad intelectual y el sistema de patentes	27
CAPÍTULO II	33
ACTORES y ENTORNOS EN LA VINCULACIÓN TECNOLÓGICA	33
A. Ecosistemas innovadores. Experiencias y modelos	34
B. Empresas de Base Tecnológica y Aceleradoras	43
C. Capital Humano	50
C.1. Perfil del investigador	51
C.2. Perfil del emprendedor	52
C.3. Perfil del gestor tecnológico	53
C.4. Perfil del inversor tecnológico	54
D. Desafíos en el ecosistema innovador	56
CAPÍTULO III	61
INTERESES EN CONFLICTO EN LA VINCULACIÓN TECNOLÓGICA	61
A. Interés público versus Interés privado	63
B. Lobby	67
C. Conflictos de intereses	70
D. Reglas de juego en la creación y aceleración de EBT	74
CAPÍTULO IV	78
APORTES PARA INCORPORAR INTEGRIDAD EN LAS EBT	78
A. Integridad en la vinculación tecnológica	79
B. Ética en una EBT	83
C. Transparencia y confianza	89
D. Reputación	92
CONCLUSIONES	97
Referencias Bibliográficas	100
Documentos de Patentes Concedidas	103

Sitios web visitados	103
Apéndices	105
Apéndice I.	105
Apéndice II	107
Apéndice III	108



Universidad de  
**San Andrés**

## Resumen

La innovación es condición necesaria para el crecimiento económico. Sin embargo, no es suficiente. El cumplimiento de reglas de juego, el fortalecimiento institucional y el comportamiento ético son también variables explicativas del crecimiento económico. Si además de innovación las empresas de base tecnológica (EBT) incorporan prácticas de integridad mejoran su reputación y crean ecosistemas confiables que generan crecimiento económico.

Los recursos inmateriales, el conocimiento y la información son los activos que sustentan la creación de riqueza en el siglo XXI. Diversos autores destacan la necesidad de entender el impacto que la revolución tecnológica tiene en los sistemas de producción y consumo global (Schwab, 2016; Oppenheimer, 2014; Chesbrough, 2011). Al mismo tiempo, la corrupción se extiende de la mano de la globalización y tiene impacto negativo en la economía. De acuerdo con el Banco Mundial, el costo de la corrupción en el mundo es de alrededor de 1.5 billones (Banco Mundial, 2013). La OCDE estima que 1 trillón de U\$S al año<sup>1</sup>. La percepción de corrupción en Latinoamérica asciende año tras año (Latinobarómetro, 2018).

La creciente desigualdad y el aumento de la pobreza son por sí solas razones suficientes para prevenir la corrupción. Además, el comportamiento ético junto a la innovación aumenta la reputación de las EBT y mejora el rendimiento económico. La era digital también trajo una nueva generación de empresarios. Emprendedores y empresarios surgidos en este contexto en Argentina tienen el desafío de innovar y generar entornos más éticos.

<sup>1</sup> [Anti-corruption & integrity hub](#)

De allí que, el objetivo de la presente investigación es demostrar la necesidad de que las EBT implementen programas de integridad para el crecimiento económico. La ética en EBT promueve confianza en la cadena de valor. Luego, un ecosistema innovador, competitivo y transparente fomenta el crecimiento económico.

### **Palabras Clave**

ética- integridad- innovación- crecimiento- EBT



Universidad de  
**San Andrés**

## *Agradecimientos*

De todas las personas que hicieron posible la concreción del presente trabajo, quiero en primer lugar, agradecer a los entrevistados quienes de manera desinteresada respondieron más allá de los interrogantes: Aryanne Quintal, César Parga, Lino Barañaño, Pablo Secchi, Beatriz Grunfeld, Christian Silveri, Diego Scott, Marcela Ricosta, Matías Peire, Gustavo Marchesini, Lisandro Bril, Robin Hodess, Santiago Gini, Enrique Dick y Hernán Dopazo. También, agradecer a amigas y amigos que escucharon mis inquietudes y colaboraron con ideas y aportes: Willy Pregliasco, Claudia García Bonelli, María Oneto y Diego Pando.

A mi Directora de la tesis, Dra. María Mercedes Campi por sus invaluable comentarios y sugerencias. Siempre en tiempo y atinados.

A la Decana del Departamento de Derecho de la Universidad de San Andrés y Directora de la Maestría en Propiedad Intelectual e Innovación, Dra. María Vázquez una persona que trabaja de manera incansable por la incorporación de la innovación y la propiedad intelectual para el desarrollo económico de la región con una visión amplia y plural.

A las autoridades de CONICET, quienes me apoyaron para la realización de la Maestría en Propiedad Intelectual e Innovación durante el 2019.

Por último, a mis compañeros de promoción, verdaderos protagonistas de la innovación y propiedad intelectual en cada uno de los países de la región.



## PRÓLOGO

La innovación es una condición necesaria para el crecimiento económico. Sin embargo, no es suficiente. El cumplimiento de reglas de juego, el fortalecimiento institucional, la gobernanza y el comportamiento ético son variables explicativas del crecimiento económico sustentable.

Los recursos inmateriales, el conocimiento y la información son los activos que sustentan la creación de riqueza en el siglo XXI.

Diversos autores destacan la necesidad de entender el impacto que la revolución tecnológica tiene en los sistemas de producción y consumo global (por ejemplo, Schwab, 2016; Oppenheimer, 2014; Chesbrough, 2011). La innovación puede ser introducida por grandes empresas que incorporan conocimiento en sus procesos o en sus productos. También, por nuevas Empresas de Base Tecnológica (EBT) que son emprendimientos creados a partir de la innovación con alta intensidad tecnológica y una estrategia para su comercialización.

Al mismo tiempo, la corrupción se extiende de la mano de la globalización y tiene impacto negativo en la economía. El (in) cumplimiento de las reglas de juego afecta la economía, genera fallas en los mercados, ineficiencias y distorsiones. Por supuesto, pobreza y desigualdad. De acuerdo al Banco Mundial, el costo de la corrupción en el mundo es de alrededor de 1.5 billones (Banco Mundial, 2013).

El quiebre de la confianza pública, la creciente desigualdad y el aumento de la pobreza son por sí solas razones suficientes para luchar contra la corrupción. Si le sumamos el costo para hacer negocios, el uso ineficiente de recursos, la afectación a la reputación - de la empresa y de sus directivos-, podemos concluir que para crecer se deben generar

prácticas innovadoras en la manera de hacer negocios basadas en la ética capaces de inspirar confianza y así prevenir la corrupción.

Ahora bien, para alcanzar el crecimiento económico, las reformas en las normas y marcos institucionales deben ir acompañadas de cambios en los comportamientos de los actores involucrados. La existencia de marcos regulatorios que incentiven la ética no garantiza el cambio de los hábitos en los negocios. La modificación en los comportamientos debe provenir desde la génesis de la innovación y de abajo hacia arriba *bottom-up*.

Las EBT están llamadas a liderar ese cambio ético. Los empresarios innovadores y emprendedores son una nueva generación de empresarios. Las EBT nacen con una visión diferente del mercado y de la manera de hacer negocios. Desarrollan productos para mercados cada vez más exigentes y con consumidores sofisticados.

Si además de innovación, las EBT incorporan prácticas de integridad en el *core* de su negocio -nivel micro- es posible no sólo mejorar su reputación, sino también crear ecosistemas confiables -nivel mezo- que permitan alcanzar un crecimiento económico sostenible -nivel macro-. Un comportamiento innovador ajustado a reglas éticas genera confianza en las cadenas de valor y entornos más transparentes y competitivos.

El objetivo de la presente investigación es demostrar la necesidad de que las EBT, como motores de la innovación, implementen programas de integridad desde el diseño de su negocio. De este modo crean entornos innovadores y, a la vez, éticos. Mejoran su reputación frente a los consumidores, generan confianza en las cadenas de valor y previenen la corrupción. Este es el camino para alcanzar un crecimiento económico.

Para llevar adelante la investigación revisamos la bibliografía especializada en desarrollo y crecimiento económico, innovación y propiedad intelectual. Luego, vinculamos esta literatura con la especializada en políticas de prevención de la corrupción.

También, incorporamos al análisis el respeto de los derechos humanos en la manera de hacer negocios, la ética corporativa, el *compliance*, la integridad y cómo impactan en la confianza y la reputación de las empresas.

Estos conceptos fueron contrastados con el trabajo de campo diseñado con el objeto de entender la *caja negra* de los ecosistemas innovadores. Por ecosistema innovador entendemos al conjunto de instituciones, personas y condiciones que permiten el desarrollo de negocios y emprendimientos de base tecnológica. En particular, nos focalizamos en el incipiente y vigoroso ecosistema innovador argentino. Para la investigación cualitativa, realizamos una serie de entrevistas en profundidad a actores clave del entorno innovador argentino: emprendedores, representantes de organizaciones de la sociedad civil, empresarios, funcionarios e inversores tecnológicos. Les preguntamos por las condiciones de crecimiento, las prácticas de innovación, las EBT y la transferencia de tecnología. También sobre el valor de la ética y la integridad en la manera de hacer negocios, la prevención de la corrupción y la incorporación de la transparencia y confianza como elementos necesarios para generar reputación en las cadenas de valor globales.

**Cuadro 1: Distribución de la muestra<sup>2</sup>.**

SECTOR	PÚBLICO				PRIVADO			TOTAL
SUB-SECTOR	ESTATAL		UNIVERSIDAD/ONG		EMPRESA / EMPRENDEDOR			
ROL	CIENTÍFICO	FUNCIONARIO	ONG	GESTOR	EMPRESA TEC	EMPREN DEDOR	INVERSOR	
CANTIDAD	1	3	2	2	4	2	1	

<sup>2</sup> El diseño de la muestra intenta reflejar la mayor diversidad posible. Se diseñó combinando criterios de representatividad con ajuste a recursos y tiempo disponibles. Dado que el fenómeno a analizar es complejo y dinámico, en los hallazgos se puede sobrevalorar la atribución de causalidad entre causa y resultado.

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

En el primer capítulo, exploramos desde una perspectiva macro de qué manera y por qué la corrupción impide el crecimiento económico. También, nos preguntamos cómo la innovación y la propiedad intelectual son presupuestos para el crecimiento económico. Abordamos el sistema de patentes y su impacto en la innovación y el crecimiento.

En el segundo capítulo, analizamos los ecosistemas innovadores como presupuestos para el crecimiento económico. Describimos diferentes modelos y experiencias internacionales de entornos innovadores. Focalizamos en la experiencia argentina. Conceptualizamos las empresas de base tecnológica y desarrollamos el rol de las aceleradoras. También, describimos el perfil de los principales actores que operan en el entorno. Emprendedores, científicos, inversores, gestores tecnológicos y empresarios. Identificamos sus rasgos principales y la función que cumplen en el ecosistema innovador.

En el tercer capítulo, abordamos el fundamento de la incorporación de prácticas de integridad en los procesos innovadores. Describimos los potenciales intereses en conflicto en la transferencia de tecnología. El interés público y el interés privado. Las reglas de juego en la creación y aceleración de EBT. Profundizamos en los supuestos en los que el interés privado y el público se superponen: *lobby* y conflicto de intereses.

En el cuarto capítulo, abordamos la integridad en la transferencia de tecnología como condición macro para la incorporación de ética en las EBT. Describimos las variables y características que debe contener un programa de integridad y ética para las EBT. Luego, destacamos la importancia que la ética tiene para generar confianza en la cadena de valor y mejorar la reputación de las empresas. Por último, sintetizamos las conclusiones a las que arribamos.

# CAPITULO I

## INNOVACIÓN EN UN ECOSISTEMA TRANSPARENTE

Este primer capítulo está dedicado a demostrar cómo y porqué las condiciones agregadas -corrupción y la falta de innovación- afectan el crecimiento económico. El abordaje de las variables macro del crecimiento económico es el punto de partida que permitirá luego identificar las condiciones a nivel de empresas -micro- para la incorporación de prácticas de integridad.

La actividad económica implica, por lo general, relaciones entre estado y negocios. En una economía mixta, las elecciones sobre cómo se utilizan los recursos de la sociedad son hechas por las personas, las empresas y el estado (Stiglitz, 1993:14). Cuando el mercado es el que se encarga de asegurar la eficiencia en la asignación de recursos, el estado cumple el rol de establecer el marco institucional en el que las firmas y personas operan. Cuando el mercado es incapaz de tomar las decisiones eficientemente, el estado cumple otras funciones en la economía. En cualquier caso, la calidad institucional, la *gobernanza* de la economía y el cumplimiento de reglas son capacidades críticas en un ecosistema transparente para el crecimiento económico (Fagerberg y Srholec, 2008:1427).

La innovación y la transferencia de conocimiento son condiciones necesarias para el crecimiento económico. Sin embargo, no suficientes. El cumplimiento de reglas de juego, el fortalecimiento institucional, la *gobernanza* y el comportamiento ético de los actores también son variables explicativas del crecimiento económico. Si además de innovación las empresas incorporan prácticas de integridad en la manera de hacer sus negocios, pueden mejorar su reputación. Pero el beneficio no termina allí. Las

prácticas de integridad extendidas a lo largo de la cadena de valor de la empresa generan confianza en todo el ecosistema. En la economía moderna la confianza pasa de la categoría de un *deber ser* hipotético a un *must* (Botsman, 2018:35). Por este camino, los ecosistemas de innovación e integridad son capaces de generar un crecimiento económico sostenible.

Diversos autores y organismos internacionales indican que el proceso de globalización de la economía y del comercio internacional se encuentra en presencia de la cuarta revolución industrial (Schwab, 2016; Oppenheimer, 2014; WIPO, 2017). Hoy en día, países desarrollados y países en desarrollo promueven la innovación para alcanzar el crecimiento económico y social (WIPO, 2019). La innovación está teniendo lugar en todos los ámbitos de la economía. No sólo en las empresas más vinculadas con la tecnología, sino en todos los sectores.

Ahora bien, el crecimiento económico es un concepto multicausal<sup>3</sup>. No es un fin en sí mismo. Es un medio que al proporcionar mayores ingresos y recursos materiales a las personas genera bienestar, facilita el acceso a otros derechos y libertad para la toma de decisiones en sus vidas. La innovación, la transferencia de conocimiento y la protección de las invenciones son presupuestos que permiten mejorar el desempeño económico. Pero, no son suficientes.

Las prácticas de corrupción afectan de manera negativa la inversión y el crecimiento económico. Perjudican la libre competencia, aumentan los costos e impiden

<sup>3</sup> El concepto de desarrollo económico es más amplio y encuentra mayores dificultades a la hora de ser medido que el de crecimiento. Se relaciona con el goce de derechos, la calidad de vida, la inclusión, y su sustentabilidad. Incluye aspectos ambientales y recursos de política económica de largo plazo. De allí que escogemos explicar la relación entre nuestras variables independientes innovación e integridad con el crecimiento económico, variable dependiente.

la innovación. Pueden socavar la reputación de empresas y generan graves riesgos para el crecimiento y la sustentabilidad de la actividad económica en el largo plazo.

En el presente capítulo abordamos cómo impacta la corrupción en el desempeño económico, luego analizamos el rol de la innovación y de la protección de las invenciones para el crecimiento en una economía globalizada.

### **A. Corrupción y crecimiento económico**

Según Rose-Ackerman (1999:226), la corrupción puede tener sus raíces en la cultura y la historia. Sin embargo, es ante todo un problema económico y político. Económico, ya que produce ineficiencia e injusticias en la distribución pública de los costos y beneficios de los mercados. Político, porque es un síntoma de que el sistema está operando sin pensar en el interés general. Por lo tanto, afecta la legitimidad democrática y de sus instituciones.

En esta sección, nos ocuparemos del primero. La corrupción tiene un impacto corrosivo de largo plazo en el crecimiento económico. También en la equidad, la inversión, el gasto público, el ingreso de impuestos, la competencia y la regulación. En definitiva, en la eficiencia de las instituciones económicas. Además, afecta la distribución de la riqueza y genera desigualdad. Estas distorsiones, por supuesto tienen consecuencias en la calidad de vida y en el desarrollo humano de la comunidad.

Existe evidencia de que la corrupción se relaciona con bajos índices de PBI per cápita, de igualdad económica, así como también de desarrollo humano (Transparency International, 2014). Estudios comparados entre países indican que la corrupción impacta negativamente en el crecimiento económico<sup>4</sup>. Los países que se

<sup>4</sup> Rothstein and Holmberg (2011), citado en Transparency International (2014).

encuentran entre los más corruptos, por lo general son países cuyas economías aún se ubican en fase de desarrollo.

Sin embargo, la medición de la corrupción es uno de los problemas que ha tenido la literatura especializada. Tanto por la naturaleza secreta que tiene en sí mismo el acto de corrupción, como por las diferentes formas que toma su ejecución y su tratamiento posterior en un estado de derecho.

La academia es consciente en reconocer que recolectar datos sobre la corrupción a través de las técnicas tradicionales es un desafío, cuando menos, problemático. Hecha esta salvedad, y dado que no podemos referirnos a un fenómeno si no podemos medirlo, sintetizamos los modos vigentes de cuantificar la corrupción. Svensson (2005:5) identifica al menos tres maneras de medir la corrupción entre países:

❖ El primer grupo se basa en un conjunto de indicadores de corrupción entre países. Usados inicialmente por Mauro (1995) y Knack y Keefer (1995), se basa en indicadores de corrupción elaborados por firmas internacionales de riesgo. De este grupo, la *International Country Risk Guide (ICRG)*, elaborada por la empresa Political Risk Services, fue el que alcanzó mayor popularidad dada su extensión en el tiempo y entre países.<sup>5</sup>

❖ El segundo grupo, evalúa la percepción de la corrupción. El *Índice de Percepción de la Corrupción* elaborado por Transparencia Internacional (TI) es el que mayor trayectoria tiene en este grupo. Mide la percepción de la corrupción en el sector público en 180 países y territorios. Los renquea desde el 0 (alta corrupción) hasta

<sup>5</sup> El Internacional Country Risk Guide, elaborado por la firma Political Risk Services <https://www.prsgroup.com/explore-our-products/international-country-risk-guide/>



100 (muy transparente).<sup>6</sup> Del Reporte Mundial para el año 2019 surge una creciente pérdida de confianza en líderes políticos, oficiales electos y la democracia.

❖ El tercer modo de medir la corrupción es el desarrollado por Kaufmann *et al.* (2003), de Control de la Corrupción diseñado a partir de un conjunto de cientos de diferentes variables que miden la percepción de la *gobernanza*, presentadas a través de 6 dimensiones de la *gobernanza* cubriendo 199 países (Svensson, 2005).

Dada la invisibilidad del fenómeno de la corrupción y sus múltiples manifestaciones, el índice que evalúa la percepción de la corrupción permite, al menos, orientar el estado de cómo se ven los actores del ecosistema económico en relación al fenómeno de la corrupción. Para el año 2019, el *Índice de Percepción de la Corrupción* mostró que dos tercios de los países relevados obtienen 50 puntos y que el promedio es de 43 puntos. Lo peor de esta edición del índice es que la mayoría de los países no han realizado progresos desde la última medición<sup>7</sup>. En línea con el *Índice de Percepción de la Corrupción* elaborado por Transparencia Internacional, la región cuenta con el estudio que periódicamente elabora Latinobarómetros. De este estudio, surge que en Latinoamérica la percepción de corrupción asciende año tras año.

Ahora bien, la corrupción más visible no necesariamente es la que hace mayor daño. Por el contrario, la corrupción silenciosa, invisible, socava las reglas de juego de la economía y de la política. Con independencia de los métodos que se utilicen para cuantificarla, lo cierto es que existe una asociación significativa y negativa entre

<sup>6</sup> Corruption Perception Index, 2019. [Transparency International](#)

<sup>7</sup> Corruption Perception Index 2019, Transparency International [Transparency International](#)

<sup>8</sup> Latinobarómetro, es una corporación sin fines de lucro con sede en Santiago de Chile. Tiene la responsabilidad de llevar a cabo el estudio Latinobarómetro que publica periódicamente. El objetivo del estudio es la observación y producción de indicadores de opinión pública, en todos los ámbitos de la vida de una nación que sean de interés para los estados, los gobiernos, las instituciones públicas, actores de la sociedad civil, internacionales, nacionales y académicos.

[Latinobarómetro Database](#)

corrupción e inversión, así como también con el crecimiento. La opinión predominante es que la corrupción es perjudicial para el crecimiento económico, en tanto lo obstaculiza y dificulta impactando también en el desarrollo económico. Lucic *et al.* (2016:7), encuentran dos hallazgos al respecto: el primero, que existe causalidad entre corrupción y el nivel de PBI, y el segundo, la evidencia arroja que la causalidad entre corrupción y nivel de PBI tienden a indicar que la relación es negativa.

Mauro (1995), por su parte identifica los canales a través de los cuales la corrupción afecta el crecimiento económico y cuantifica su magnitud. Mediante un análisis empírico y sistemático entre países, relaciona indicadores de honestidad en las burocracias y eficiencia con el crecimiento económico. Ha demostrado que la relación es robusta para controlar los estándares determinantes de la inversión y el crecimiento. Incluso, *“la asociación negativa entre corrupción e inversión y crecimiento es significativa tanto en sentido estadístico como económico. En particular, existe evidencia de que la eficiencia burocrática puede ser al menos tan importante como determinante para la inversión y el crecimiento como la estabilidad política”* (Mauro, 1995:705).

Ahora bien, independientemente de que exista una corrupción de carácter más institucionalizado o más político, es un fenómeno que se expande a través de las fronteras en los mercados globalizados. Cualquiera sea la dimensión o intensidad que tenga, es innegable que hoy en día no hay país que esté completamente libre del problema de la corrupción en mayor o menor grado. ¿Cómo y por qué ocurre en la región y en particular, en nuestro país? ¿Qué es lo que hace que se rompan las reglas?

Estenssoro y Naishtat (2017) mencionan al capitalismo de amigos como un problema propio de la región latinoamericana. Dicen que *“la historia de gran parte de Latinoamérica es la historia de economías cerradas, donde unos pocos empresarios hacen grandes negocios (y negociados) con privilegios que les da el estado.*

*Década tras década hemos visto cómo los amigos del gobierno se hacen ricos mientras la sociedad en su conjunto se estanca y empobrece”* (Estenssoro y Naishtat, 2017:125)

A su vez, Castellani (2012) explica cómo las relaciones entre negocios y Estado han influido en el desarrollo económico de Argentina en la segunda mitad del siglo XX. Realiza un análisis histórico y sistémico que ilustra cómo las relaciones entre Estado y negocios aumentaron las restricciones de desarrollo entre 1966 y 1989 en el país. Identifica prácticas colusivas entre el Estado y empresas, así como también la colonización de agencias estatales como las prácticas más complejas que promueven el tipo de relaciones que caracterizaron a Argentina. En particular, demuestra que los espacios de acumulación privilegiada (PAS por sus siglas en inglés) no contribuyen a los procesos de desarrollo sustentable. Estos espacios son una permanente fuente de privilegios cuasi rentísticos para las compañías.

Así, la orientación dada a las políticas por los diferentes gobiernos argentinos desde 1966 hasta 1989, muestran que las crecientes transferencias de fuentes públicas a grandes empresas privadas generaron condiciones de acumulación privilegiadas para ciertos espacios de negocios (Castellani, 2012:2). Este hallazgo coincide con que en el período estudiado el ingreso real *per cápita* y la inversión bruta doméstica decreció, la inserción externa de productos industriales no mejoró significativamente y la deuda pública así como la fuga de capitales creció exponencialmente. También, aumentó la búsqueda de rentas costosas *-rent seeking-* para la sociedad que son frecuentemente creadas por intervenciones estatales.

Si bien los análisis de la corrupción ponen el acento en la corrupción pública y es correcto que así sea, pues los funcionarios tienen mayor responsabilidad al velar por el interés general, lo cierto es que el acto de corrupción involucra el comportamiento de empresas y empresarios con funcionarios estatales. Por supuesto,

tampoco podemos soslayar la corrupción existente entre privados (Svensson, 2005:3). La colusión entre empresas, el mal uso de los activos de las empresas en perjuicio de inversores y consumidores, los conflictos de intereses, el *lobby*, el financiamiento de la política, el tráfico de información privilegiada, el tráfico de influencias, la puerta giratoria, los regalos a decisores, son algunas de las actividades que si bien pueden estar en el límite de legalidad - y en muchos casos están penadas en el derecho positivo-, claramente se encuentran alejadas de la ética y la integridad. Se trata de prácticas que siempre han existido, cuyas expresiones y formas pueden variar de acuerdo con los contextos históricos en las que tiene lugar. De allí entonces que los empresarios también tengan su cuota de responsabilidad en la generación de un ambiente de negocios íntegro.

En Argentina, según Castellani (2012), los espacios de acumulación privilegiada (PAS) fortalecieron las posiciones de reducidos grupos de empresarios. Las empresas con una cultura rentística y de corrupción tienen más probabilidades de participar en fraudes contables, retroceso de opciones o el comercio de información privilegiada oportunista. En general es un comportamiento que caracteriza a una mala conducta corporativa (Liu, X, 2016).

En cierto modo, la corrupción en todas sus manifestaciones puede ser explicada mediante el dilema de la *tragedia de los comunes*<sup>9</sup> (Mauro, 1995; Putnam, 1993). En esta disyuntiva, los individuos racionales actuando individualmente sobreexplotan un recurso hasta su destrucción. Este modelo, nos ayuda a entender las fallas económicas vinculadas a los problemas de coordinación entre los miembros de las clases dominantes. En lugar de una orientación a más largo plazo que comprenda las demandas

<sup>9</sup> La [Tragedia de los comunes](#) (Hardin, 1968) es un dilema que se utiliza para explicar la destrucción de un recurso por el actuar de individuos que racionalmente, pero de manera individual, sobreexplotan un recurso compartido.

de todas las partes interesadas como prerrequisito de la sustentabilidad corporativa, se cae en la trampa social del beneficio individual inmediato por sobre el beneficio colectivo.

En cuanto a la gobernanza corporativa, las prácticas comerciales corruptas plantean riesgos a la sustentabilidad de la empresa a largo plazo. Pueden socavar profundamente su valor para los accionistas y la confianza que tienen los consumidores en sus productos. En definitiva, su reputación. Sin ir más lejos, en empresas de base tecnológica, un comportamiento irresponsable y alejado de la ética de empresarios puede rápidamente circular por las redes y tener consecuencias enormes para los clientes de la compañía<sup>10</sup>. Pero las consecuencias de la desconfianza no solamente recaen en la compañía. El impacto de las prácticas de una corrupción endémica se puede palpar en diferentes ámbitos de la economía. Algunos de los efectos nocivos son:

- Perjudica la **libre competencia** entre empresas. Si partimos de la idea que los mercados competitivos son el instrumento central de las variables económicas las prácticas de corrupción -fraudes, colusión, cohecho- generan interferencias en esos mercados y distorsionan la competencia libre. Si uno de los jugadores de ese partido, corre con una ventaja ilícita, ¿cómo hacen los otros para competir? Si lo imitan, deben tener un costo de acceso mayor al primero. Si no lo hacen, se perjudican porque el mercado ya no es el que pensaban pues tiene un jugador que corre con ventaja.

En la mayor parte de los países del mundo, la defensa de la competencia es resguardada. El objetivo de que los mercados cuenten con competencia efectiva puede ser por prácticas monopólicas o bien, estableciendo obstáculos a la entrada y salida del mercado. Por ejemplo, la concesión de licencias de importación y exportación

<sup>10</sup> El caso Theranos es un ejemplo. Una joven emprendedora promocionó una tecnología para la industria de laboratorio de diagnósticos que no tenía probada, induciendo al engaño a inversores y medios de comunicación. La empresa fue sancionada. Actualmente se encuentra en quiebra y fuera de operaciones. [Theranos](#)

en todo el mundo es una frecuente fuente de sobornos con pagos ligados al valor de los beneficios conferidos (Rose-Ackerman, 1999:11).

- **Aumenta los costos** de grandes emprendimientos estatales. Incrementa el riesgo de persecuciones y penalidades en las obras de infraestructura, la construcción y la obra pública. Tanto en las fases de diseño, planificación, ejecución y mantenimiento. Las coimas y los sobornos añaden costos a las transacciones y generan incertidumbre.

- **Impide la innovación.** La circulación de coimas son un incentivo negativo para la innovación empresarial. ¿Para qué voy a mejorar mi producto? Pierde razón de ser la innovación si la empresa tiene garantizado el mercado por medios ilícitos. Se perjudica así, la empresa que deja de ser innovadora, el consumidor y el mercado. En países con altos índices de corrupción, empresarios y gerentes de empresas ocupan muchas horas del día de trabajo viéndose con agentes y funcionarios estatales.

- **Afecta la inversión extranjera directa.** Genera trabas tanto para las economías emergentes como para las economías desarrolladas. Reduce la eficiencia del mercado y aumenta la desigualdad.

- **Profundiza la desigualdad.** En tanto las reglas sean manejadas por sobornos, los recursos públicos, en lugar de destinarse para beneficio de los ciudadanos y la sociedad en general, son para el beneficio personal del funcionario.

En definitiva, sin bien con limitaciones metodológicas propias de la naturaleza misma del objeto en análisis para poder cuantificar la corrupción existe evidencia reflejada en la literatura académica sobre el impacto negativo que las prácticas de corrupción tienen en la economía y en el crecimiento económico.

Estos comportamientos alejados de las reglas generan obstáculos concretos para el crecimiento económico, de la misma manera que la falta de innovación y la transferencia tecnológica.

### **B. Innovación y crecimiento económico**

Para Schumpeter (1934), el desarrollo económico es el resultado de la creación de nuevos productos, de nuevos negocios basados en tecnologías que irrumpen con el *status quo*, mejorando la productividad. En su teoría del crecimiento, la innovación ocupa un papel fundamental. Las nuevas combinaciones tecnológicas son la clave del éxito empresarial, la única vía para crear valor en la economía. Los incentivos creados en economías basadas en el mercado son la mejor solución al problema de crear nuevos productos y tecnologías. (Stiglitz: 1993: 472).

Desde Schumpeter hasta esta parte, la investigación académica en el campo de la economía demuestra que la innovación desempeña un papel fundamental en la generación de crecimiento económico sostenido. El crecimiento económico duradero se basa en un progreso tecnológico continuo (WIPO, 2015:7). En este siglo XXI, la humanidad está ingresando en un período de transformaciones radicales en el que los cambios tecnológicos son una oportunidad para mejorar el rendimiento económico de los países (Schwab, 2016).

Schwab (2016)<sup>11</sup> considera que el mundo está entrando en la cuarta revolución industrial con cambios profundos y sistemáticos en todos los órdenes de la vida. Incluso, por supuesto en los bienes y servicios que se comercializan, en la manera de hacer negocios y en el comercio internacional. Estos cambios son históricos en términos de su tamaño, velocidad y alcance. El término “*revolución*” denota un cambio radical y abrupto

<sup>11</sup> Schwab, Klaus, ([Klaus Schwab](#)) economista y fundador del World Economic Forum. [The World Economic Forum](#)

que requiere de un entendimiento compartido si apuntamos a un futuro que refleje valores y objetivos comunes (Schwab, 2016:8).

Las tendencias y las innovaciones de esta revolución afectan a todos los países, las economías, los sectores, las industrias y las personas. La cuarta revolución, que comenzó a gestarse a mediados del siglo pasado, se basa en el poder digital. El uso intensivo de las tecnologías digitales, los teléfonos móviles, la inteligencia artificial y el *machine learning* impactan en todos los sectores de la economía. A estos avances, se le agregan la secuenciación genética, el internet de las cosas, la impresión 3D y la computación cuántica. La fusión de tecnologías físicas, biológicas y digitales en la cual unas se benefician de otras impacta en la transformación de los sistemas enteros.

Ejemplos de modelo de negocios de innovación son las denominadas economía *on-demand* o la *shared economy*. *Airbnb*<sup>12</sup>, es un caso disruptor total, basado en la innovación. Otro ejemplo es *Netflix*<sup>13</sup> que rompió el modelo de negocios de los videoclubes que enviaban las películas a tu casa y decidió irrumpir con tecnología. El epítome es el modelo de *UBER* (Schwab: 2016,23).<sup>14</sup> Estas plataformas tienen como punto en común que unen la oferta con la demanda de un bien o servicio de una manera muy accesible. Desde el reproductor digital *Ipod*<sup>15</sup> de Steve Jobs, ahora escuchamos música a través de las plataformas de *streaming*. La tecnología también reemplazó la industria de la distribución de música. Ahora uno se descarga una canción desde su *smartphone* en lugar de ir a una disquería<sup>16</sup>.

<sup>12</sup> [Airbnb](#)

<sup>13</sup> [Netflix](#)

<sup>14</sup> [Uber](#)

<sup>15</sup> [iPod](#)

<sup>16</sup> Testimonio de Lisandro Bril. Entrevista realizada el 13 de septiembre de 2019.



Las plataformas digitales han reducido enormemente la transacción y los costos de fricción en los que incurren individuos y las empresas para el uso de un bien o servicio<sup>17</sup>. A medida que ingresan al mercado, lo modifican. Incluso, crean nuevos mercados digitales. Estos cambios desafían a toda la industria de bienes y servicios. Para cualquier empresa el principal motor para incorporar innovación en sus bienes y procesos es el deseo de ir por delante de sus competidores rivales (Stiglitz, 1993:474).

Desde la mirada del consumo, se complementan con una demanda cada vez más sofisticada. Los consumidores exigen productos y servicios cada vez más a medida. No sólo son consumidores más exigentes. Al mismo tiempo que consumidores son los productores de datos. Los datos de las personas permiten establecer patrones de consumo. Por eso, son el insumo principal para que las plataformas digitales puedan ofrecer productos cada vez más personalizados.

Estos avances abruptos plantean grandes desafíos para la competencia. Históricamente, la irrupción de nuevas tecnologías en los medios de producción puede hacer desaparecer trabajos, compañías e industrias completas. Muchas empresas corren el riesgo de caer o perder el negocio completo (Chesbrough, 2011:2). El caso de Blockbuster<sup>18</sup> es estudiado en universidades como ejemplo de una empresa que no supo o no pudo innovar a tiempo.

Algo semejante ocurre con los países. Diversos autores que destacan el rol central de la tecnología para el desarrollo tienden a considerar que aquellos países que no puedan ponerse al día con las innovaciones tecnológicas quedarán retrasados (Fagerberg y Srholec, 2008). Cuanto mayor es el valor agregado que se incorpora en la

<sup>17</sup> Las plataformas de comercio electrónico [Amazon](#) en Estados Unidos, [Alibaba Group](#) en el mercado de China y [MercadoLibre](#) en Latinoamérica, son algunos de los ejemplos destacados que complementan el comercio en línea en la economía digital.

<sup>18</sup> [Blockbuster \(empresa\)](#)

manufactura a través del conocimiento y la innovación, mejor será el Índice de Gini<sup>19</sup> del país. Porque los salarios promedio son mejores, y los empleados cuentan con mayor capacitación. De allí que la innovación es el motor para la reducción de la pobreza (Oppenheimer, 2014:45). Está comprobado que la innovación es la única forma que tienen las economías de crecer de manera estable, sobre todo si la innovación surge en compañías *startups* (Senor y Singer, 2009:21).

No obstante, cuantificar esa contribución es una tarea complicada. La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) desde el 2007 publica el Índice Mundial de la Innovación (Global Innovation Index -GII<sup>20</sup>-). El índice, tiene como fin encontrar métricas y perspectivas que capturen mejor la riqueza de la innovación en la sociedad y vaya más allá de las mediciones tradicionales de la innovación como el número de artículos investigación y el nivel de los gastos en investigación y desarrollo (I+D).<sup>21</sup> Descansa en 7 pilares. Cada uno se divide en 3 sub-pilares. A su vez, cada sub-pilar, se calcula con un promedio de los indicadores individuales y está compuesto de entre 2 a 5 indicadores individuales.

De este índice surgen algunas conclusiones útiles para la incorporación de la innovación en la economía. La innovación puede provenir de las empresas que realizan I+D dentro de su estructura. Puede mejorar procesos productivos, actualizar su equipamiento, hacer más eficiente la manera de desarrollar los productos que comercializa. También, puede provenir desde afuera de la empresa. Desde centros de investigación, universidades, o bien, desde el sector militar hacia el sector civil. En estos

<sup>19</sup> El coeficiente de [Gini](#) es una medida de la desigualdad, creada por el estadístico italiano Corrado Gini. El Índice es el coeficiente expresado a la 100, como máximo.

<sup>20</sup> WIPO (2018) Global Innovation Index (GII), [Global Innovation Index 2018](#). El índice fue elaborado por el profesor Dutta en el INSEAD.

<sup>21</sup> WIPO (2018:99). [Global Innovation Index 2018](#)

casos, la transferencia o vinculación tecnológica es crucial. La capacidad de identificar dónde están los desarrollos o las tecnologías que permiten mejorar bienes y servicios es el primer paso para la innovación aplicada a la empresa. El *mashup tecnológico* es el santo grial de la innovación tecnológica (Senor y Singer, 2009:208).

Además, y es lo que nos interesa destacar, la innovación puede provenir desde empresas que son creadas en base a la tecnología. Estas empresas de base científico tecnológica (EBT) son el vehículo para la transferencia de conocimiento generado en universidades y centros de investigación hacia la industria. Son los investigadores quienes a raíz de un problema desarrollan una innovación, se asocian con emprendedores y juntos salen a la búsqueda de inversores tecnológicos que permitan financiar la producción en escala de la innovación. El formato que adquiere esa iniciativa es el de una EBT<sup>22</sup>.

Sin embargo, no siempre hay correlación entre innovación y desarrollo. Las mejoras en la economía no necesariamente son el resultado de la innovación. El software y el hardware producidos en Malasia y Tailandia son desarrollados en otros países. Pero producidos por obreros especializados que lo realizan más eficientemente. En ese caso, existe mayor crecimiento, pero no innovación.

Del modo inverso, puede existir innovación pero no ser suficiente para generar crecimiento económico. Fagerberg y Srholec (2008:1427) consideran que un sistema de innovación funcionando correctamente es un prerequisite para el desarrollo, pero no es suficiente. El buen gobierno, según los autores es también crítico en la capacidad para alcanzar crecimiento económico. La investigación comparada demuestra que existen otros elementos -históricos, naturales, y geográficos- que determinan que el proceso de

<sup>22</sup> Desarrollado en el Capítulo II, B, pág. 47.

innovación es incremental. Identifican, cuatro tipos de capacidades que permiten explicar el crecimiento: un sistema de innovación, la *gobernanza*, el sistema político, y la apertura comercial.

Entonces la causalidad entre la innovación va a poder impactar en el crecimiento cuando vaya más allá de la mejora de la productividad de la empresa, su performance, su eficiencia y competitividad. Cuando la innovación pasa no solamente por lo económico, sino por la distribución del ingreso se transforma en inclusiva<sup>23</sup>. La innovación inclusiva puede darse en los países desarrollados generando el campo de la innovación a cualquiera que tenga espíritu emprendedor cualquiera sea su condición social. Pero este concepto está librado a la iniciativa personal, es un concepto darwiniano. La innovación inclusiva implica que el Estado desarrolle e implemente políticas públicas y tecnologías que permitan generar empleos aún para aquellos que no han podido acceder a una capacitación tal que les permita entrar a las cadenas de valor más sofisticadas<sup>24</sup>.

### **C. La propiedad intelectual y el sistema de patentes**

La propiedad intelectual es una de las formas de proteger las invenciones. La racionalidad que subyace al sistema de propiedad intelectual es la de incentivar, motivar a que los inventores generen nuevas ideas y desarrollos. Muchos de los avances tecnológicos generados a través de la investigación permiten a las compañías obtener ganancias como retornos por la actividad inventiva durante un lapso considerable. También, los resultados alcanzados por la investigación científica en universidades y centros de investigación se convierten en desarrollos que, protegidos estratégicamente, son

<sup>23</sup> Testimonio de Lino Barañao. Entrevista realizada el 1 de agosto de 2019.

<sup>24</sup> Testimonio de Lino Barañao. Entrevista realizada el 1 de agosto de 2019.

transferidos y comercializados a la industria a través de licencias, acuerdos de I+D, acuerdos de transferencia de *know how*, etc.

De esta manera, aquellos países que cuentan con un sistema institucional que protege los desarrollos y las invenciones pueden diversificar su matriz económica, recibir mayor inversión extranjera directa, generar más empleo de calidad y así aspirar a mejorar su desempeño económico. En un mundo sin protección de patentes, las empresas no tendrían incentivos para costear investigación y desarrollo y copiarían los frutos de otros (Stiglitz, 1993:475).

La propiedad intelectual es un derecho de propiedad sobre determinadas formas o expresiones del conocimiento. A la vez es un instrumento de política económica por el cual se compensa al inventor creando un incentivo a la innovación y a la inversión en nuevas investigaciones y desarrollos. El sistema de patentes garantiza al inventor un monopolio temporal y territorial sobre la invención que desarrolló (Stiglitz, 1993:475). Durante el plazo de la patente, su titular goza de la exclusividad de producir, comercializar y vender el bien por un tiempo determinado -por lo general 20 años desde que fue concedida, dependiendo del país-. Los terceros -sus competidores y cualquier otro nuevo jugador-, no pueden producir el mismo bien o hacer uso de la invención para producir otro bien, sin su autorización.

El valor económico para la empresa viene dado porque los intangibles, debidamente protegidos, le agregan valor. La propiedad intelectual como bien intangible es un activo no monetario, identificable, pero sin sustancia física. Es inventariado como activo de la empresa cuando es susceptible de ser separado o cuando surge de derechos contractuales u otros derechos de propiedad. Una vez protegido, puede ser vendido, transferido o licenciado. En fin, comercializado a través de diferentes

estrategias. La valuación es un proceso para determinar el valor monetario de la propiedad intelectual que debe ser susceptible de ser identificado en forma independiente.

La comercialización de las invenciones y desarrollos mediante el sistema de propiedad intelectual se puede realizar a través de la concesión de licencias, - que pueden ser exclusivas o no exclusivas-, cruzadas, la venta o cesión de la patente. O bien mediante el registro de marcas, los derechos de autor o los contratos de franquicia<sup>25</sup>. La esencia de la propiedad intelectual radica en el derecho negativo a impedir que temporalmente, terceros desarrollen determinadas actividades comerciales relacionadas con la patente. Los elementos definitorios de la propiedad intelectual son: se trata de bienes inmateriales, novedosos u originales, que implican una obligación de no hacer, son temporales y territoriales.

Como el derecho de la concesión de patentes es territorial, a partir de la globalización de la economía mundial y el comercio internacional los países han firmado acuerdos bilaterales, regionales y multilaterales con el fin de aumentar la interacción en materia de protección de la propiedad intelectual. En los últimos años, en particular en relación al comercio y la inversión extranjera.

En 1994, en el marco de la VIII Ronda de Uruguay del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), se aprobó la incorporación de los Derechos de Propiedad Intelectual (TRIPS -Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights-) a la Organización Mundial del Comercio (OMC)<sup>26</sup>. A partir del año

<sup>25</sup> Los modelos industriales, los modelos de utilidad, las denominaciones de origen, las indicaciones de procedencia, los derechos de obtentor y las variedades vegetales son otros mecanismos para proteger desarrollos en el ámbito de la propiedad intelectual, que luego son comercializados.

<sup>26</sup> La OMC es fruto de los acuerdos logrados en la VIII Ronda de Negociaciones del GATT de Uruguay en 1994. Aunque formalmente su acta de constitución se firma un año después en Marrakesh y entra en vigencia plena en el año 1995 (Millet, 2001:68).

siguiente, comenzó un proceso de armonización de normas de propiedad intelectual en el marco de la OMC<sup>27</sup>. El Acuerdo sobre los TRIPS normaliza la materia objeto de protección. Los países se comprometieron a adoptar o modificar sus regulaciones internas de acuerdo a ciertos estándares mínimos de protección de la propiedad intelectual. Se establecieron el alcance y los estándares de protección globales y obligatorios para casi todas las categorías de Propiedad Intelectual. Se incluyeron sectores que antes estaban excluidos como los productos farmacéuticos y las variedades vegetales. Además, se establecieron normas y procedimientos para la resolución de las disputas y la aplicación de las leyes de patentes.

A partir de entonces, se incrementó la firma de los acuerdos comerciales, así como también el comercio bilateral (Campi y Dueñas, 2019:532). Tanto los acuerdos comerciales que prevén cláusulas de propiedad intelectual -que exigen estándares más altos que los acordados por TRIPS-<sup>28</sup> como los que no.

Al mismo tiempo, se impulsó la denominada *segunda oleada de globalización* (WIPO, 2017:20), caracterizada por las cadenas globales de valor. La nota distintiva de las cadenas globales de valor es una mayor especialización vertical: los países se concentran en etapas particulares de la producción. Implica la transferencia de conocimientos tecnológicos y comerciales de un lugar a otro. Además, la tecnología, el diseño y el desarrollo de marcas determinan el éxito en el mercado global. En definitiva, han unido a las economías nacionales y colaboran a integrar a numerosos países en el desarrollo en la economía mundial (WIPO, 2017:21).

<sup>27</sup> Desde el Convenio de París en 1883, hasta la Ronda de Uruguay del GATT en 1994, se pasó de un estándar de protección mínima bajo el derecho internacional público clásico a la protección de los Derechos de Propiedad Intelectual (DPI) como inversión en los tratados bilaterales de protección y promoción de la inversión extranjera. El Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial, convenio administrado por la OMPI, [https://www.wipo.int/treaties/en/text.jsp?file\\_id=288514](https://www.wipo.int/treaties/en/text.jsp?file_id=288514)

<sup>28</sup> Son los denominados TRIPS Plus.

Ahora bien, los efectos de los acuerdos dependen del grado de desarrollo de los países firmantes y en la intensidad de la propiedad intelectual objeto del acuerdo. No obstante, los acuerdos comerciales que no incluyen capítulos sobre propiedad intelectual tienen efectos positivos más fuertes (Campi y Dueñas, 2019:532). Además, los autores encontraron que la firma de acuerdos de comercio no tiene el mismo efecto positivo para los países desarrollados que en los países en desarrollo.

Estas observaciones sobre el impacto de los derechos de propiedad intelectual en el comercio global vía los acuerdos comerciales y su beneficio para el desarrollo de los países menos desarrollados se complementan con fuertes limitaciones del uso de las patentes como motor de la innovación.

En primer lugar, porque no todas las innovaciones son patentables. En efecto, la mejora de un producto, un proceso, un método de comercialización o modelo de negocios puede tener valor económico *per se*, con independencia de la protección mediante propiedad intelectual. Las invenciones y las innovaciones se dan en procesos continuos que requieren la combinación de conocimientos y capacidades no siempre protegidas ni protegibles.

Luego, porque existen otros mecanismos para proteger las innovaciones. Por ejemplo, algunas compañías prefieren no revelar la innovación o el conocimiento para la mejora de un proceso o el desarrollo de un producto a terceros. En su lugar, comercializan sus invenciones mediante los secretos comerciales. La información secreta, o cuanto menos confidencial, debe tener valor comercial por esa condición. Además, debe haber sido objeto de medidas razonables para ser mantenida como tal. Otras empresas suscriben acuerdos de *know how* en los que se transfieren conocimientos técnicos



sin patentar describiendo la tecnología a través de manuales, memorias y entrenamiento *in situ* con restricciones específicas para el resguardo de esos conocimientos transferidos.

Así es que algunos autores no encuentran correlaciones entre el patentamiento y la innovación. Incluso, algunos encuentran que la innovación puede verse condicionada por el sistema de protección internacional a través de las patentes (Boldrin y Levine, 2008; Cohen et al. 2008).

A su vez, existen externalidades negativas en el sistema de patentes. Los portafolios de patentes en una empresa generan una barrera de entrada al mercado. Los bloqueos tecnológicos, pueden frenar el progreso (el incentivo opera para la primera invención, pero luego el monopolio impide que aparezcan nuevas invenciones). Los patentamientos triviales sucesivos como estrategia para bloquear la competencia (conocido como “*evergreening*”). El aumento de la litigiosidad generado por un abuso de las patentes como estrategia para impedir el acceso al mercado de nuevos jugadores. La carrera de patentes *-patent race-*. Dado que el primero que patenta un desarrollo se queda con todo *-winner takes all-* genera que se otorguen patentes por inventos distantes de su utilidad concreta y se desincentiva el desarrollo de inventos aguas abajo.

En fin, el sistema de patentes no es perfecto (Stiglitz, 1993:479). Las consecuencias no deseadas en el sistema de patentes, así como también el debate sobre la utilidad de la propiedad intelectual para favorecer la innovación y el desarrollo definen la manera en que se conciben las políticas públicas para el crecimiento. Con qué orientación se sancionan las leyes, reglamentos y prácticas en cada país determina la eficacia de la propiedad intelectual para la generación de desarrollo económico.

## **CAPÍTULO II**

### **ACTORES y ENTORNOS**

### **EN LA VINCULACIÓN TECNOLÓGICA**

En el Capítulo I, reseñamos las variables que entendemos permiten explicar el crecimiento económico a nivel macro. Abordamos la innovación, la propiedad intelectual y desarrollamos el impacto que la transferencia de tecnologías innovadoras tiene para el crecimiento económico de los países. También, discutimos cómo la corrupción impacta negativamente en el crecimiento económico. De allí, la necesidad de generar prácticas de integridad y comportamiento ético como herramientas para lograr crecimiento económico en entornos innovadores.

Experiencias internacionales demuestran que cuando la vinculación entre ciencia y tecnología con la industria ocurre en ecosistemas tiene mayores probabilidades de impactar en la economía de una región. El aumento de la masa crítica de universidades y centros de investigación vinculados a empresas, gobiernos e inversores permite tener una mirada abarcadora y sistémica de la articulación. De este modo, se pueden diseñar prioridades en función de las demandas concretas, generar incentivos para la investigación orientada e incentivar vocaciones sobre temas que están en la frontera del conocimiento. Este contexto es más propicio para que surjan las EBT como vehículos para la incorporación de tecnología en el entramado productivo.

Entonces, ¿De qué hablamos cuando nos referimos a un ecosistema innovador? ¿Cuáles son sus características? ¿Cuáles son sus actores principales? ¿Cómo se interrelacionan? ¿Cómo surgen las EBT?

En este capítulo, desarrollamos los rasgos principales del entorno de la innovación. Describimos algunos de los modelos existentes en el mundo y en la región. Luego, nos concentramos en las empresas de base tecnológica y en las aceleradoras. Finalizamos con el nivel más micro de los actores que intervienen en la vinculación tecnológica: las personas. Describimos el perfil, los rasgos principales y la función que cumplen en el ecosistema los investigadores, emprendedores, gestores e inversores tecnológicos.

### **A. Ecosistemas innovadores. Experiencias y modelos**

La transferencia de tecnología puede ocurrir -y de hecho ocurre- con independencia de que exista un ecosistema innovador. En efecto, la aplicación de conocimientos en la industria para mejorar productos, adquirir nuevas tecnologías, hacer más eficientes los procesos o incrementar la productividad no requiere de un entorno particular. Sin embargo, un ecosistema que junta a la ciencia, el capital, el estado y las empresas con el propósito de que la industria capture los avances tecnológicos aprovecha mejor los recursos. De este modo, se optimizan la infraestructura tecnológica, las fuentes de energía, el capital humano y el acceso al financiamiento. También, se reducen instancias burocráticas y se puede coordinar la transferencia de tecnología de manera horizontal. Por ejemplo, los *clúster* que se piensan para resolver problemas concretos o que se agrupan por sectores industriales pueden facilitar las condiciones operativas para que la tecnología pase del laboratorio al prototipo. Luego, al producto para finalmente llegar al mercado.

Un ecosistema innovador podría asimilarse a un parque o polígono industrial tradicional por el hecho de compartir infraestructura y servicios. Pero tiene diferencias. Una de ellas es que no necesariamente tiene que estar localizado geográficamente en el mismo territorio. Si bien por lo general, los ecosistemas se asientan

en una región determinada, los avances de la economía digital permiten el desarrollo de ecosistemas innovadores agrupados por área del conocimiento que trabajan de manera colaborativa desde diferentes países. Las cadenas de valor globales permiten la interacción entre emprendedores, científicos e inversores de manera colaborativa a través de plataformas digitales<sup>29</sup>.

A su vez, las empresas no sólo optimizan insumos y reducen costos. También, incorporan la investigación y los desarrollos tecnológicos que se generan en universidades y centros de investigación. A través de las oficinas de transferencia de tecnología (OTT) y mediante diferentes herramientas de transferencia, se crean capacidades para responder a los desafíos de la industria y la sociedad.

En el punto de contacto entre la demanda y la oferta de tecnología se produce la creación de valor. A su vez, los ecosistemas generan estímulos económicos, incentivos que promueven nuevos avances tecnológicos. En contextos en los que se comparten desafíos tecnológicos con denominadores comunes, la innovación puede diseñarse mejor. En sí mismo, el ecosistema es un generador de condiciones para la innovación en toda la cadena de valor. Se retroalimenta.

En el entorno se determina la vocación, las posibilidades y la definición de procesos tecnológicos que se alinean con intereses similares. Pueden ser tan amplios como las personas que conviven. Pero se alinean en función de objetivos comunes. La validación de las tecnologías, el desarrollo de mentorías, el testeo y el escalado de los productos. En definitiva, todo lo que pueda servir de utilidad para llevar una idea del laboratorio al mercado está dentro del mismo entorno. La utilidad de una mirada holística

<sup>29</sup> Ejemplos de interacción global son las redes de colaboración que se dan en la industria de software o las empresas dedicadas a la biotecnología.

deviene en que dependiendo de cómo son las condiciones de retroalimentación, se produce una mejora del entorno.

Estos ecosistemas, bien sea a través de la creación de empresas de base tecnológica o mediante la constitución de alianzas universidad-empresa estimulan un clima de negocios propicio para incorporar innovación e integridad y con ello, alcanzar crecimiento. Un ecosistema emprendedor es un conjunto de instituciones, personas y condiciones que permiten el desarrollo de negocios y emprendimientos de base tecnológica. Puede ser definido como *“Un conjunto de actores, factores, relaciones en el territorio que influyen en la fertilidad del ecosistema y su dinámica”* (Kantis, 2018:3). Se suelen enumerar los componentes del ecosistema innovador: los emprendedores, el mercado, las empresas -grandes, medianas y pequeñas-, las universidades y centros de investigación, el estado, las fundaciones, los proveedores de servicio, los medios, las instituciones de educación y los inversores. Sin embargo, algunos autores critican esta enumeración, por ser demasiado estática y no explicar la relación causal entre las diferentes dimensiones (Kantis, 2018:3).

¿Cuáles son los elementos de un ecosistema? El ecosistema, ¿se puede analizar desde una perspectiva evolutiva? Si así fuera, ¿es posible generar un ecosistema innovador y a la vez que se rija por estándares de comportamiento ético?

En el mundo existen experiencias exitosas de generación de ecosistemas innovadores en la economía. El análisis de estas experiencias debe considerar los patrones culturales, las condiciones históricas y el contexto institucional de cada región, cada país y su vinculación con el desarrollo económico (Kantis, 2018:1). Es claro que no toda experiencia y modelo deba ser replicada acríticamente. Lo que sí, la identificación de los elementos de madurez puede servir de referencia para la implementación de políticas

públicas de fomento de innovación e integridad en otras latitudes. Se acorta así, la curva de aprendizaje.

En función del grado de desarrollo de los ecosistemas y con una mirada evolutiva Kantis (2018), distingue dos categorías: los maduros y los que están en desarrollo. Los ecosistemas maduros, son pocos. La consolidación de los ecosistemas involucra procesos que llevan más de 25 o 30 años. Estos entornos cuentan con una masa crítica de actores: empresas, individuos, agencias de gobierno, universidades y centros de investigación en permanente interacción. Dan la posibilidad de realizar alianzas público-privadas para proyectos de mediano y largo plazo. La coordinación de esfuerzos de los actores permite planificar las prioridades y alinear las vocaciones del entorno en una región. Como el ecosistema se retroalimenta, se produce un círculo virtuoso en el que constantemente surgen empresas de base tecnológica. En general, diversos trabajos han mostrado que las actividades más complejas y las tecnologías de vanguardia tienden a concentrarse, notablemente en zonas urbanas, lo que ha venido aumentando desde 1850, sugiriendo un ciclo de refuerzo entre el aumento de la complejidad de las actividades y la urbanización (Balland *et al.*, 2020).

Israel es uno de esos casos que ha logrado generar un ecosistema innovador. La economía de Israel está centrada en las *startups* y el sector tecnológico es la mitad de sus exportaciones. “*Puede que las empresas de base tecnológica sean pequeñas pero son los catalizadores de un sistema dinámico*” (Senor y Singer, 2009: 264). Actualmente, es líder mundial en el porcentaje que destina del PBI a actividades de investigación y desarrollo (Senor y Singer, 2009: 249). Israel es la 48 economía del mundo. Con una población de poco más que 8 millones de personas y una superficie de 22.000 km<sup>2</sup>, en 2017 exportó bienes y servicios por U\$S 48.8 Billones. En 2017, el PIB de Israel

fue de U\$S 350 Billones y su PIB per cápita es de U\$S 38.3 mil<sup>30</sup>. Lo destacable del caso israelí es el punto de partida. En la década de los ochenta Israel basaba su economía en la exportación de *commodities*, tenía altos índices de inflación y su sistema político era de alta inestabilidad. Un país asentado en un territorio signado por bloqueos, embargos económicos y guerras que condenaban al país al ostracismo (Senor y Singer, 2009).

Sin embargo, esa realidad cambió impulsada por la tecnología, una cultura resiliente, una fuerte presencia del Estado con una visión arriesgada y el aporte de talento y creatividad. La inmigración de ingenieros y científicos provenientes de la ex Unión Soviética, los países del este de Europa y de estados satélites del régimen socialista a fines de la década del ochenta y principios del noventa aportó el capital humano necesario.<sup>31</sup> En muchos casos se trataba de ingenieros y doctores con énfasis en ciencia con altas dosis de creatividad, resiliencia y arriesgados (Senor y Singer, 2009:135).

Sin embargo, no existía el apoyo de capital para mantener los emprendimientos. La escasez de capital de riesgo impulsó al estado a tomar la iniciativa política de financiar el desarrollo de empresas de base tecnológica. Yozma<sup>32</sup>, fue una iniciativa del gobierno israelí que en los noventa tuvo por objetivo solucionar la escasez de capital de riesgo. Un programa gubernamental que promovió la industria del capital de riesgo y que alimentó el potencial de miles de empresas de base tecnológica.

Ahora bien, Yozma y la inmigración no explican el éxito del modelo israelí. Israel fue consciente de que el aporte de la ciencia para la generación de empresas

<sup>30</sup> Además, es la 17ª economía más compleja de acuerdo con el Índice de Complejidad Económica según (ECI) del Observatorio de Complejidad Económica del MIT: [Israel \(ISR\) Exports, Imports, and Trade Partners](#).

<sup>31</sup> En la última década del siglo XX, unos 800.000 ciudadanos de la ex Unión Soviética emigraron a Israel (Senor y Singer, 2009:139).

<sup>32</sup> En Hebreo significa *iniciativa*. [Yozma Homepage](#)

de alto contenido tecnológico era central para el modelo. Para eso era necesario generar puentes entre la ciencia y el sector productivo. Yissum<sup>33</sup> es un ejemplo de ello. La oficina de transferencia de tecnología de la *Universidad Hebrea de Jerusalén*<sup>34</sup> fue constituida como una empresa, con fin de identificar desarrollos científicos para aportar soluciones comerciales a los desafíos que enfrenta la humanidad.<sup>35</sup>

La segunda etapa de este proceso fue cuando se institucionaliza la gestión de las incubadoras y el licenciamiento de patentes. Las compañías multinacionales fueron invitadas a unirse al proceso de innovación. Un flujo de inversiones de empresas tecnológicas comenzó a darse hacia la compra de *startups* y el aumento del flujo de fondos invertidos en incubadoras de empresas de base tecnológica (Kantis, 2018:12).<sup>36</sup> El ecosistema israelí se convirtió así en un productor de empresas de base tecnológica y de innovación que explican por qué constituyen la mitad de sus exportaciones. “*El secreto de Israel es una combinación de los elementos clásicos del clúster tecnológico con aspectos propios de la cultura israelí que amplían las habilidades y la experiencia de los individuos, consiguen que trabajen en equipo de manera eficiente y ponen a su disposición contactos que pertenecen igual que ellos a una comunidad que sigue creciendo*” (Senor y Singer, 2009:255).

En consecuencia, podría afirmarse que una de las características del ecosistema israelí es el claro liderazgo gubernamental durante varias décadas en el cual la

<sup>33</sup> Desde su fundación en 1964, lleva patentadas más de 750 invenciones, con más de 1000 licencias de tecnologías y producidas más de 170 empresas de base tecnológica. <http://www.yissum.co.il>

<sup>34</sup> <https://new.huji.ac.il/en>

<sup>35</sup> <http://www.yissum.co.il/overview>

<sup>36</sup> La ratio entre inversores públicos y privados creció de 2.7 en 2002 a 5.3 en 2011. En 2012, el modelo fue redefinido y adoptó una perspectiva basada en licencias de 8 años de operación (Kantis, 2018:12).



plataforma de servicios tecnológicos se asienta en alianzas público-privadas con componentes públicos y privados (Kantis, 2018:8).

Ejemplos como el de Israel, se replican en Irlanda y el sur de Canadá. En Estados Unidos en la zona de Boston en biomedicina, en Silicon Valley, Minneapolis, en la zona de Chicago, y el sur del triángulo de Carolina del Norte. Son distintos ecosistemas a los que les ha llevado más de 25 años consolidarse<sup>37</sup>. Llegar a ser un ecosistema maduro en el que todos participan en ayudar a los que siguen, fomenta la interacción fundada en una masa crítica y un proceso de colaboración permanente con objetivos alineados.

En Latinoamérica, existen ecosistemas innovadores pero aún se encuentran en fase de desarrollo<sup>38</sup>. No producen el mismo nivel de empresas de base tecnológica, o exportación de conocimientos o de transferencia de tecnología que tienen los entornos consolidados, pero bien podrían hacerlo en los próximos años<sup>39</sup>.

En Chile, por ejemplo, el nacimiento del ecosistema emprendedor comienza a gestarse a inicios de los noventa con el lanzamiento de *Santiago Innova*, una iniciativa impulsada por la Municipalidad de Santiago, tomando como referencia Barcelona Activa (Kantis, 2018:14). Por su parte, en la misma época la agencia gubernamental Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)<sup>40</sup> comenzó a promover oportunidades para que emprendedores e innovadores muevan la economía a

<sup>37</sup> Testimonio de César Parga, entrevista realizada el 2 de agosto de 2019.

<sup>38</sup> En Brasil, por ejemplo, hay ciertas regiones en San Pablo y en Río de Janeiro, donde aún no se dan todas las condiciones para que puedan ser considerados como un ecosistema pero que se destacan por la aceleración de empresas innovadoras. En Colombia, también florecen las experiencias innovadoras, en temas de creatividad, diseño, arquitectura. En México, hay *clústeres* de tecnología y TICs en Jalisco, en Tijuana. Existe un *clúster* aeronáutico en Querétaro. <https://centroculturadigital.mx/mapa-transmedia/mexico-creativo/>

<sup>39</sup> Testimonio de César Parga, entrevista realizada el 2 de agosto de 2019.

<sup>40</sup> Si bien CORFO acompaña a la industria chilena desde hace muchos años, desde finales del siglo XX cambió su misión por una que apunte a mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país. [CORFO - Corporación de Fomento de la Producción](#)

través de programas de apoyo a la inversión, la innovación y el emprendimiento. A través del fomento a la inversión, la innovación y el emprendimiento, el capital humano y las capacidades tecnológicas procura un desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado.

Una de esas herramientas fue la creación de *Startup Chile* la aceleradora de empresas de base tecnológica. Alrededor de *Startup Chile* se crearon los HUBS de Transferencia de Tecnología. *KnowHub Chile*<sup>41</sup>, *ChileHubTec*<sup>42</sup>, y *APTA*<sup>43</sup> son los tres centros de transferencia de tecnología de Chile que incorporan cada uno un modelo asociativo propio. En total en los 3 HUBS convergen 26 universidades, 12 centros tecnológicos y fondos de inversión. El objetivo del modelo es el de alinear incentivos con la inversión para solucionar desafíos generados en la industria. En definitiva, Chile lleva más de 10 años invirtiendo mucho en estas iniciativas.

En Argentina, el espíritu emprendedor surge a finales de los noventa. Se puede señalar como un hito emergente de esa energía emprendedora el nacimiento de la organización global *Endeavor*<sup>44</sup>. Una red de expertos, empresarios e inversores dedicada a apoyar a emprendedores en mercados emergentes con información *know how* y una red de contactos internacionales (Estenssoro y Naishtat, 2017:118).

Luego, surgieron diferentes iniciativas en el interior del país. En la Patagonia, el Centro Atómico Bariloche<sup>45</sup> (CAB), el Instituto Balseiro<sup>46</sup> y la empresa INVAP<sup>47</sup>, los institutos de CONICET<sup>48</sup> y la Universidad Nacional de Río Negro<sup>49</sup>,

<sup>41</sup> [Knowhub](#)

<sup>42</sup> [Hubtec](#)

<sup>43</sup> [Quiénes somos - APTA](#)

<sup>44</sup> Endeavor es una organización sin fines de lucro creada con el objetivo de generar riqueza y trabajo en mercados emergentes a partir del emprendimiento [Endeavor Argentina: Inicio](#)

<sup>45</sup> Dependiente de la Comisión Nacional de Energía Atómica (CONEA) <http://www.cab.cnea.gov.ar>

<sup>46</sup> <https://www.ib.edu.ar>

<sup>47</sup> <http://www.invap.com.ar/es>

<sup>48</sup> <https://patagonianorte.conicet.gov.ar>

<sup>49</sup> <https://www.unrn.edu.ar/home>

constituyen un polo científico-tecnológico estratégico (Estenssoro y Naishtat, 2017:163). El antecedente de este polo de ciencia básica y aplicada fue la constitución en agosto de 1955, del reconocido Instituto Balseiro, una experiencia pedagógica basada en profesores con dedicación a tiempo completo y un régimen de convivencia en el campus de profesores, alumnos y becarios que aseguraban alumnos con dedicación exclusiva (Mariscotti, 2016:340).

Otro ejemplo más reciente surgió en Sunchales, Provincia de Santa Fe<sup>50</sup>. Allí, en 2013 nació el Centro de Innovación Tecnológica Empresarial y Social CITES<sup>51</sup> por una iniciativa del grupo SANCOR Seguros. Tiene como misión generar un conglomerado de empresas de base tecnológica y ejercer un rol vinculador entre los sectores de investigación, productivos, empresariales y sociales a través de un soporte interdisciplinario entre áreas tecnológicas y de negocios. Llevan lanzadas 10 convocatorias CITES Startups y dos *bootcamps* para emprendedores. De los proyectos aprobados para inversión siete ya son nuevas empresas constituidas, invertidas e incubadas por CITES<sup>52</sup>. Estas nuevas empresas radicadas en Sunchales están basadas en tecnologías patentadas cuatro de ellos están actualmente en proceso de conformación societaria. El fondo de CITES se centra en un fideicomiso cuyo inversor ancla es la empresa SANCOR Seguros, y cuenta con aportes de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Industria<sup>53</sup> (SEPYME) el Banco Interamericano de Desarrollo<sup>54</sup> (BID) e inversores privados.

<sup>50</sup> La Provincia cuenta con polos de desarrollo tecnológico en otros centros urbanos como Santa Fe y Rafaela. También en Rosario, donde se está desarrollando un polo biotecnológico importante con empresas como Bioceres, Terragene entre otras.

<sup>51</sup> CITES tiene el propósito de fortalecer el desarrollo tecnológico, económico, social del país y la región, [Front Page - Cites: Center for Technological, Business and Social Innovation](#)

<sup>52</sup> Se presentaron 750 proyectos. Cincuenta de ellos fueron mentoreados por su equipo de gestión durante varias semanas, 13 se presentaron a sus comités de inversión de los que quedaron los 11 seleccionados. Testimonio de Gerardo Marchesini, Gerente de Tecnología, entrevista realizada el 25 de julio de 2019.

<sup>53</sup> [Secretaría de Emprendedores y PyMEs](#)

<sup>54</sup> <https://www.iadb.org/es>

En la Ciudad de Buenos Aires, en el año 2008 se creó el Distrito Tecnológico<sup>55</sup> por la Ley de la Ciudad 2.972 como un centro de promoción y desarrollo de la innovación y el conocimiento con el objetivo de fomentar la generación de empresas de tecnologías de la información con alto valor agregado. Cuenta con beneficios fiscales locales y la promoción de líneas de crédito preferenciales por el Banco de la Ciudad para empresas como para instituciones académicas y educativas<sup>56</sup>.

## **B. Empresas de Base Tecnológica y Aceleradoras**

Dijimos que un entorno que vincule a la ciencia, las empresas, y el estado genera las condiciones necesarias para la transferencia tecnológica basada en la innovación. También, que las Empresas de Base Tecnológica, son el vehículo adecuado para la transferencia de conocimiento generado en universidades y centro de investigación.

Existen muchas maneras para hacer vinculación desde la academia al sector productivo. La actividad de extensión de la investigación, la prestación de servicios tecnológicos de alto nivel o la incorporación de investigadores en empresas por períodos de tiempo limitados son algunas de las herramientas más frecuentes.

No obstante, las EBT han cobrado relevancia por su agilidad para comercializar los desarrollos, resguardar las invenciones y acceder al financiamiento. Ya sea porque ciertos desarrollos requieren una apuesta superior a la extensión de la investigación, porque la propiedad intelectual juega un rol crucial, o porque la propuesta de valor está verificada y es escalable, la creación de compañías es una alternativa que permite potenciar la comercialización de las tecnologías a nivel global. Luego, generan un

<sup>55</sup> [Distrito Tecnológico | Buenos Aires Ciudad](#). Tiene como antecedentes el Programa Buenos Aires Emprende (BAE-Buenos Aires Start up), lanzado en 2003 por la Ciudad de Buenos Aires, y más atrás en el tiempo, la Ley de Software y el Fondo Sectorial (FONSOFT) iniciativas del Gobierno nacional con incentivos fiscales para fomentar la industria del software.

<sup>56</sup> [Beneficios](#)

efecto derrame en su entorno. Crean empleos de calidad, pagan sueldos altos, consumen tecnología y servicio. A la vez, distribuyen tecnologías y conocimiento en su entorno. Existe una extensa literatura que da cuenta del efecto derrame que las empresas de alta tecnología tienen hacia otras (Lee, 2016). De este modo, transforman tecnologías en productos de mercado que ingresan en cadenas de valor globales, contribuyen al crecimiento económico y a la diversificación productiva<sup>57</sup>. Algunas de las EBT luego son adquiridas por empresas más grandes. O bien, sus desarrollos son patentados y luego comercializados mediante licencias globales a las que incorporan elementos de *marketing*, *packaging*, marcas y la trazabilidad de los productos en toda la cadena de valor, lo que facilita la exportación de la tecnología. La incubación de EBT en universidades -públicas y privadas- y centros de investigación parte también desde una necesidad. Por lo general, estos organismos cuentan con recursos escasos para comercializar productos en base a sus invenciones y desarrollos tecnológicos<sup>58</sup>. Además, carecen de conocimientos comerciales y de una mentalidad emprendedora. Es esperable que esto sea así. Su razón de ser -la investigación- y su misión -la generación de conocimiento- definen las condiciones organizacionales y los incentivos que orientan el avance de los investigadores en sus carreras de investigación.

En su lugar, las EBT son pensadas y creadas como un dispositivo para la comercialización de la tecnología. Al tener un fin competitivo, desde su diseño cuentan con una infraestructura orientada hacia la comercialización de las ideas en productos que necesita el mercado. Además, su estructura societaria permite resguardar el patrimonio de los fundadores de la empresa.

<sup>57</sup> Testimonio de Lino Barañao, entrevista realizada el 1 de agosto de 2019.

<sup>58</sup> Testimonio de César Parga, entrevista realizada el 2 de agosto de 2019.

La EBT se focaliza más en los costos y en la proposición de valor del desarrollo que en sus características técnicas. Identifica el segmento del mercado en el que se va a comercializar, destaca las ventajas competitivas y define el precio final del producto para hacerlo competitivo. Se asegura de proteger la propiedad intelectual de la tecnología - bien sean patentes, modelos de utilidad, modelos industriales, marcas, derechos de autor, secretos comerciales- y desarrolla una estrategia de comercialización de propiedad intelectual. Su estructura jurídica facilita el acceso al financiamiento, permite el ingreso de capitales de inversión para el escalado del proyecto. Se focalizan en atraer al sector privado a la tecnología.

La generación de EBT tiene, al menos dos fases: la gestación de la idea que da lugar al desarrollo del proyecto y el surgimiento del emprendimiento. Son dos momentos diferentes. A lo largo de todo el proceso se enfrentan a riesgos que jaquean su sostenibilidad. Dificultades propias del mercado, de acceso al capital, conflictos internos propios del equipo de trabajo, amenazas de la competencia, altos costos y precios no competitivos. Desafíos propios del desarrollo tecnológico, del modelo de negocios, o bien, deficiente estrategia de marketing, no focalizar en las necesidades de los consumidores, no proteger la propiedad intelectual. Por supuesto, la ejecución en sí misma de las actividades de la EBT<sup>59</sup>. No siempre una buena idea es necesariamente un buen negocio. De allí, la alta tasa de fracaso que caracteriza a las EBT. La experiencia internacional demuestra que los mayores índices de fracaso de EBT se producen en el conocido *valle de la muerte*. Las que sortean con éxito esta etapa, pasan a una fase de crecimiento, expansión, madurez y rentabilidad.

<sup>59</sup> [The 13 Top Reasons Why Startups Fail](#)

Otra de las características de las EBT es que no tienen historia<sup>60</sup>. Sólo presente y futuro, que se sustenta en la innovación y en el equipo de trabajo. Son sus dos activos principales. Al no tener antecedentes comerciales como empresa, les cuesta acceder al capital para escalar el producto. La falta de acceso al mercado financiero en el tiempo oportuno es uno de los motivos de fracaso. Pareciera que el ingreso de capitales se escapa de las instituciones tradicionales bancarias. El capital debe llegar en el momento adecuado, ser suficiente para el escalado y facilitar el acceso al mercado. Estas restricciones para acceder al financiamiento son también uno de los obstáculos para la innovación que son apuntados por la literatura (Arza, 2018, D' Este, et. al., 2011).

En la génesis de la empresa la decisión crucial es en qué activos invertir los primeros aportes económicos recibidos<sup>61</sup>. La compleja decisión a tomar es invertir el dinero en equipos y herramientas básicas para un laboratorio pequeño o comprar un equipo de dimensiones para armar un gran laboratorio. *“La decisión más importante fue la primera. Ir de a poco. Armar unas cosas básicas el laboratorio pequeño y después salir a buscar inversores. En ese momento, en 2015, nos encontramos con la crisis económica.”*<sup>62</sup>

De allí que el desarrollo de la industria de capital privado y el capital emprendedor desempeña un papel fundamental en el surgimiento y crecimiento de nuevas empresas basadas en tecnología. Argentina experimentó dos ciclos expansivos importantes en su actividad general de inversión. El primero fue el sólido desarrollo de la industria de capital privado durante la década de los noventa, que terminó en la crisis económica y social de 2001. En los años posteriores a la crisis, la actividad de inversión presentó

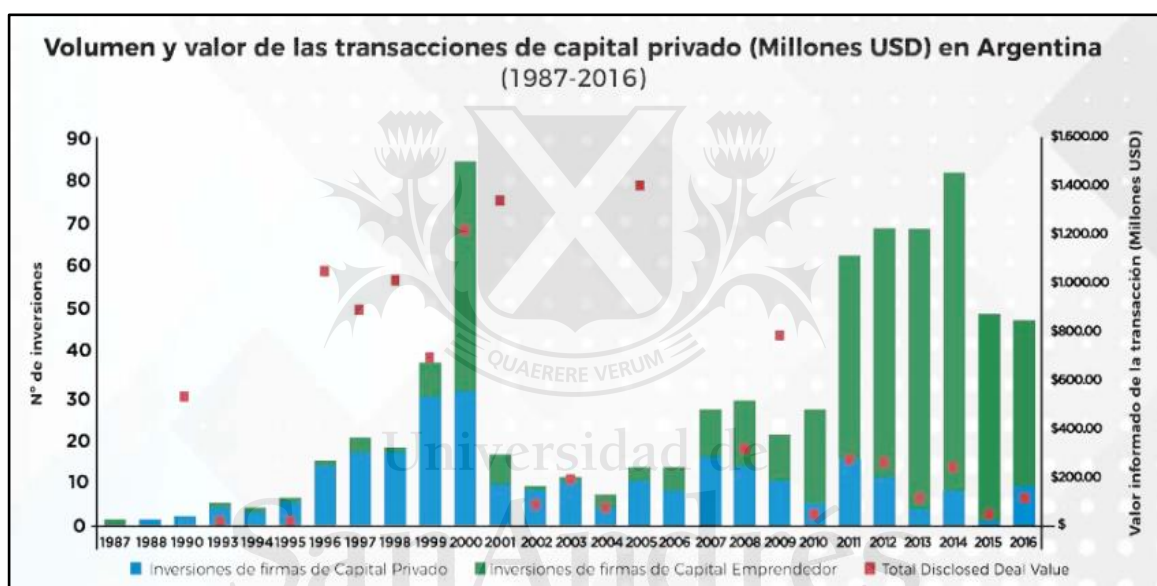
<sup>60</sup> Testimonio de Matias Peire, entrevista realizada el 9 de agosto de 2019.

<sup>61</sup> Testimonio de Hernán Dopazo, entrevista realizada el 9 de agosto de 2019.

<sup>62</sup> Testimonio de Hernán Dopazo, entrevista realizada el 9 de agosto de 2019.

fluctuaciones, pero el sector nunca se ha recuperado del todo desde entonces<sup>63</sup>. El segundo ciclo expansivo de inversión está relacionado con las inversiones en empresas en fase inicial, dentro de la industria de Capital Emprendedor (CE). Este ciclo comenzó alrededor de 2005/06, creció de manera importante después de 2010 y alcanzó su punto máximo en 2014. Este auge también se vio fortalecido gracias al aumento de los nuevos modelos de inversión y aceleración para *startups* en etapa temprana.

### **Cuadro 2: Volumen y valor de las transacciones de capital privado en Argentina**



**Fuente:** Asociación Argentina de Capital Privado, Emprendedor y Semilla.

En contextos de restricción de recursos del sector privado, es el Estado al que le corresponde establecer el esquema de incentivos para la generación de empresas de base tecnológica. Aquí, nuevamente el Estado pasa a cumplir un rol destacado y la experiencia israelí es el modelo de referencia.

El mencionado ejemplo de Yozma funcionó como un catalizador de una realidad previa (Senor y Singer 2009:1824). No creó nada nuevo, sino que impulsó una realidad que ya existía. Yozma era un fondo de fondos cuyo objetivo fue que el estado de

<sup>63</sup> Panorama Argentino de Inversiones de Capital Privado, Emprendedor y Semilla, 2017. Asociación Argentina de Capital Privado, Emprendedor y Semilla. [IAE Business School](http://IAEBusinessSchool.com)



Israel financiara iniciativas de interés público que no eran atractivas para los capitales de privados. Esta iniciativa estatal permitió el crecimiento del ecosistema innovador israelí de la juventud a la adultez (Kantis, 2008:11). El gobierno compartía el riesgo, pero ofrecía a los inversores toda la recompensa. Facilitaba tanto la entrada como la salida de capitales.

En Argentina, la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor<sup>64</sup> estableció diferentes herramientas para fomentar la creación de aceleradoras que favorezcan, apoyen y potencien el proceso de creación de emprendimientos de base tecnológica con potencial global<sup>65</sup>. Uno de ellos es el Fondo Nacional para el Desarrollo del Capital Emprendedor (FONDCE) que ofrece aportes no reembolsables (ANR) a emprendimientos, instituciones de capital emprendedor y aceleradoras o incubadoras. El FONDCE otorga créditos y/o asistencia financiera a emprendimientos y/o instituciones de capital emprendedor para el apoyo a proyectos de emprendedores. Los ANR se destinan a aquellos emprendimientos, instituciones de capital emprendedor e instituciones que ofrezcan servicios de incubación o aceleración de empresas, siempre que exista una contrapartida de aportes del beneficiario.

Actualmente, existen 13 aceleradoras en funcionamiento en diversas localidades del país. La mencionada Cites, Bioceres<sup>66</sup> y Grid Exponential<sup>67</sup> son algunas de las aceleradoras argentinas que promueven la vinculación entre ciencia e industria a través de la incubación de Empresas de Base Tecnológica.

<sup>64</sup> Ley N° 27.349, sancionada en 2017. [Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Argentina](#)

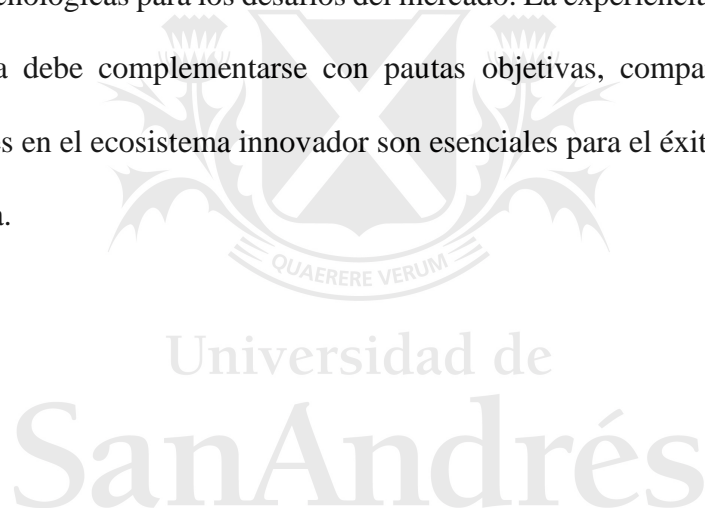
<sup>65</sup> Además, la Ley aprobó el sistema de financiamiento colectivo que consiste en un régimen especial de promoción para fomentar la industria de capital emprendedor a través del mercado de capitales (crowdfunding) [Mercado de Innovación Argentina](#). Las Sociedades Anónimas Simplificadas (SAS).

<sup>66</sup> [Bioceres](#) |

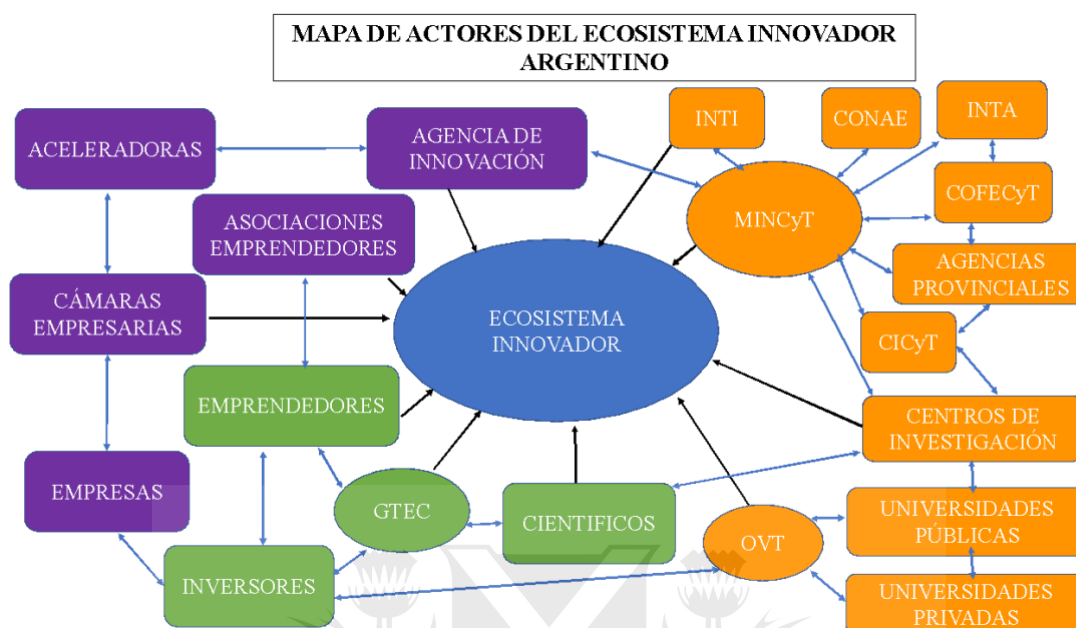
<sup>67</sup> [GridX | We aim for the X](#)

Antecedentes del FONDCE son el Programa Empretecno-EBT, un instrumento del Fondo Argentino Sectorial<sup>68</sup> (FONARSEC) de la Agencia de Nacional de Promoción Científica y Tecnológica destinado al apoyo del desarrollo de emprendimientos con alta intensidad tecnológica que generen crecimiento sostenido a través de la diversificación de exportaciones.

La creación y el escalado de las EBT requiere contar un equipo conformado por diferentes tipos de recursos humanos. El equipo de personas que integran la EBT por su naturaleza debe ser interdisciplinario y está pensado para transformar la idea en soluciones tecnológicas para los desafíos del mercado. La experiencia y el conocimiento en la tecnología debe complementarse con pautas objetivas, compartir valores. Estos perfiles presentes en el ecosistema innovador son esenciales para el éxito de la empresa de base tecnológica.



<sup>68</sup> El FONARSEC, fue creado como un instrumento central para la implementación de una nueva generación de políticas que intentan fortalecer la vinculación entre el sector científico y tecnológico con el sector socio productivo. <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/agencia/fondo-argentino-sectorial-fonarsec>

**Cuadro 3: Ecosistema Innovador Argentino. Mapa de Actores**

Fuente: Elaboración propia. En violeta, asociaciones y actores privados; en verde, las personas y en naranja, actores públicos junto a centro de investigación y universidades.

### C. Capital Humano

Las EBT y los emprendimientos son generados por personas. Emprendedores, científicos, inversores y gestores tecnológicos se vinculan en el ecosistema innovador. Parten desde diferentes orígenes y tienen distintos atributos. Pero en el ecosistema se fijan objetivos similares. Entonces, ¿Cómo están formados? ¿Que los motiva a actuar? ¿Cuál es su rol en el ecosistema?

El desarrollo del capital humano es fundamental para generar crecimiento con integridad. La generación de capacidades relevantes creativas, la investigación aplicada a resolver problemas concretos, la actitud emprendedora, los liderazgos éticos y el trabajo en equipo generan una cultura de la innovación tecnológica. La base de la pirámide del ecosistema emprendedor está compuesta por mujeres y hombres que provienen de distintos reinos. Tienen expectativas diferentes. Hablan diferentes idiomas. Actúan atraídos por incentivos diversos. Los investigadores, gestores

tecnológicos, inversores y emprendedores tienen maneras de pensar los problemas y de resolverlos distintas. Entender sus rasgos permitirá comprender mejor la dinámica global dentro del ecosistema y explorar la posibilidad de incorporar pautas de integridad para el desarrollo de las EBT.

### **C.1. Perfil del investigador**

El perfil del investigador científico está signado por la curiosidad. Es aquella persona que disfruta buscando expandir las fronteras del conocimiento y se siente bueno haciendo eso. Las principales motivaciones para que un científico investigue son la curiosidad -calidad que nos viene dada desde la infancia- y, el afán de reconocimiento por sus pares<sup>69</sup>. Además, tiene un gran instinto de pertenencia al grupo. En definitiva, el afán de que los pares lo consideren inteligente.

La necesidad por el reconocimiento de sus pares y de sus instituciones pareciera ser una determinante cultural<sup>70</sup>. No obstante, también es la base del sistema de evaluación para el ingreso y el avance en la Carrera de Investigador<sup>71</sup>. En efecto, este diseño institucional reconocido a nivel internacional, centrado en la publicación de artículos en revistas especializadas ha llevado a CONICET a ubicarse en un lugar de privilegio en la región en materia de producción científica.<sup>72</sup>

Hace a la esencia misma del Consejo y a la naturaleza de la Carrera de Investigador. El diseño de la carrera de investigador tiene como objeto generar

<sup>69</sup> Testimonio de Lino Baraño. Entrevista realizada el 1° de agosto de 2019.

<sup>70</sup> Testimonio de Gerardo Marchesini. Entrevista realizada el 25 de Julio de 2019.

<sup>71</sup> [Estatuto de la Carrera de Investigador Científico](#). Los criterios para establecer en qué clase deberá ubicarse al investigador y la evaluación de su obra se realiza desde los puntos de vista: a. cualitativos (subsidiariamente cuantitativos); capacidad para transmitir conocimientos; dirigir y formar personal de investigación la creación, organización y/o desarrollo de centros de investigación (Art. 6°, del Estatuto).

<sup>72</sup> En el 2019, subió 74 posiciones en el Ranking SCImago, un ránking que mide las instituciones científicas y universidades centradas en la investigación científica en todo el mundo. Ocupa el puesto 183. Sobre la totalidad de los organismos públicos y privados de la Argentina es la primera institución de ciencia y la segunda mejor de toda la región. Scimago Institutions Rankings, 2019. [Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas](#)

conocimiento a través de la investigación<sup>73</sup>. Por ello, la actividad de investigación requiere de la dedicación exclusiva del que la realiza. Incluso, desde que son becarios doctorales las personas que deciden continuar por el camino de la ciencia, tienen una disposición a la investigación por sobre la vinculación. Por lo tanto, esa tendencia condiciona la relación de los investigadores con la vinculación tecnológica y la generación de EBT. Para citar un ejemplo del reflejo normativo de esta orientación, el Reglamento de Becas de CONICET<sup>74</sup> establece que sólo los becarios postdoctorales podrán realizar actividades de vinculación. Le pueden dedicar hasta un 20% del tiempo de su beca.

En consecuencia, la actividad de vinculación tecnológica y el emprendedorismo se enfrenta a condicionantes culturales y de diseño institucional. Al riesgo mencionado de fracaso de la EBT, los investigadores que se embarquen en la empresa pueden quedar fuera de la Carrera de Investigador.

## C.2. Perfil del emprendedor

El rasgo predominante en la personalidad de los emprendedores es su actitud. Corren riesgos, tienen mecanismos de recompensa diferentes a los del científico. El emprendedor no busca el reconocimiento, sino competir con sus pares. Despliega una gran capacidad de asumir riesgos. Es incansable, desvelado siempre motivado por sí mismo, por su objetivo, por su empresa<sup>75</sup>. Puede solucionar problemas técnicos, de

<sup>73</sup> Si bien el art. 2º, del Estatuto de la Carrera de Investigador Científico establece que tiene por objeto fomentar la transferencia de resultados de la tarea técnica científica a la sociedad, la actividad de investigador debe desempeñarse con dedicación exclusiva <https://www.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/ley-20464-ACTUALIZADA-modif-Ley-27385-3-10-2017-.pdf>

<sup>74</sup> En el [REGLAMENTO DE BECAS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA](#), el recientemente modificado artículo 12 establece que los becarios internos Postdoctorales podrán realizar en forma simultánea a su beca actividades de vinculación tecnológica. Pueden dedicar hasta el 20% del tiempo correspondiente al cumplimiento del plan de trabajo aprobado para la beca. Para ello, requieren de la conformidad de sus directores de beca. Podrán percibir un monto adicional de acuerdo al tipo de prestación realizada.

<sup>75</sup> Testimonio Aryanne Quintal. Entrevista realizada el 2 de agosto de 2019.

gestión y de inversión. Aprende a fallar, está preparado para asumir los fracasos. Este rasgo es determinante en tanto, como vimos<sup>76</sup>, la posibilidad de fracasar en la creación de una EBT es alta. La capacidad de tomar a los fracasos como un estímulo para seguir compitiendo y estimular el progreso implica haber aprendido a asumir los riesgos de manera inteligente. Una actitud particular frente al fracaso que en lugar de estigmatizar y marginar utilicen la experiencia como un paso del próximo intento.

El emprendedor es capaz de “*pensar fuera de la caja*”. Tiene una visión interdisciplinaria de la realidad. Es creativo y está abierto a pensar los problemas desde otro lugar.

Disfruta viendo que sus ideas funcionan en la práctica. En algunos casos, incluso sintiendo que su acción ayudó a otros<sup>77</sup>. En muchos casos su capacidad de avanzar no tiene que ver con el nivel de educación. No necesariamente tienen una personalidad rigurosa metódicamente. No siempre completaron los estudios formales universitarios o secundarios. Sin embargo, son emprendedores exitosos. Por la visión que tienen, por la capacidad de trabajo, la búsqueda de agregar valor desde algún lugar, la experiencia profesional, la resiliencia.

Incluso, la normativa los define como aquellas personas humanas que den inicio a nuevos proyectos productivos en la Argentina, o desarrollen y lleven a cabo un emprendimiento en los términos de la Ley.<sup>78</sup>

### **C.3. Perfil del gestor tecnológico**

El valor central del gestor tecnológico es la paciencia. La visión que tienen para resolver problemas que se presentan en la vinculación entre la ciencia y la

<sup>76</sup> Capítulo II, Título b), pág. 45.

<sup>77</sup> Testimonio Lino Barañao. Entrevista realizada el 1° de Agosto de 2019

<sup>78</sup> Ley de 27.349 de Apoyo al Capital Emprendedor, [Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Argentina](#)

producción. El gestor tiene que quedar bien con todos. Tiene que construir los canales apropiados para hacer avanzar los proyectos<sup>79</sup>. Sin sobrepasar los marcos normativos de su institución. Debe asegurarse que todos los actores están enterados del avance de la transferencia. Tiene que llevarse bien con todos los actores del avance del proyecto. Existen ciertas tareas que requieren de diversas aptitudes técnicas.

Debe conocer sobre protección de las tecnologías, propiedad intelectual, transferencia de tecnologías, y también el diseño de un plan de negocios. Tiene que tener capacidad de ponerse en los zapatos del científico y del empresario. Primero, debe entender el desarrollo, luego transformarlo en un producto que resuelva una necesidad de mercado, que sea una propuesta de valor. Por ello, son los responsables de dar el *pitch*<sup>80</sup> en las rondas de inversores para la búsqueda de financiamiento.

Juega un papel fundamental porque es el vinculador que une la ciencia con los negocios. Es una especie de intérprete, de traductor, debe entender las expectativas, la filosofía, los usos y las costumbres de cada una de las partes<sup>81</sup>. Debería ser el catalizador para la asociación entre investigadores y empresarios. Es diferente al gerente de una empresa de tecnología. Un gestor tecnológico debería ser capaz de vincular a los distintos componentes del ecosistema de forma tal que esa tecnología pueda implementarse para que la empresa tenga rentabilidad.

#### **C.4. Perfil del inversor tecnológico**

Si bien el inversor tecnológico, como todo inversor busca ganar dinero, obtener ganancias, un retorno de su inversión, también quiere tener éxito y

<sup>79</sup> Testimonio César Parga. Entrevista realizada el 2 de agosto de 2019.

<sup>80</sup> Las denominadas *pitch* son las presentaciones que las EBT y *startups* realizan ante un grupo de inversores para que consideren la posibilidad de invertir en la compañía. Con soporte audiovisual y en un espacio de tiempo muy limitado se presenta la tecnología, el mercado, el modelo de negocios, la competencia y qué se espera de los inversores presentes.

<sup>81</sup> Testimonio de Marcela Ricosta, entrevista realizada el 29 de agosto de 2019.

reputación. Tiene una aspiración de rentabilidad, pero también tiene curiosidad, busca agregar valor, trascenders<sup>82</sup>. Semejante al científico tiene inquietud por lo que es novedoso, lo que es tendencia. Quiere dejar un legado para las generaciones futuras. Aspira a que su inversión tenga un impacto en la sociedad y que refleje sus valores, su visión y su legado en la industria, el sector o el país. Para muchos sectores de la investigación, el inversor tecnológico es el motor de la innovación. Pero no siempre es la panacea, porque muchas veces el emprendedor y el investigador avanzan a una velocidad más lenta que la requerida por los mercados.

Por lo general, un inversor financiero tiene una visión de corto plazo, especulativa. El inversor de bienes raíces, tiene un horizonte de mediano plazo. El inversor tecnológico disruptivo global es de más largo plazo<sup>83</sup>. Si está en productos digitales, tiene un horizonte de 4, 5, 6 años. Si trabaja en cuestiones de biotecnología, no menos de 10, 15 años. Pero también el inversor tecnológico puede ser de corto plazo. Por eso, la inversión privada debe ir acompañada de inversión y de políticas públicas de fomento de alternativas de financiamiento a través de aceleradoras, subsidios y créditos.

También existen inversionistas tecnológicos a quienes les importa el impacto social de su inversión<sup>84</sup>. Sin descuidar la garantía de que van a recuperar su capital, que van a tener ganancias. Tienen mucha experiencia en hacer negocios. Conocen de correr riesgos pues tienen conocimiento en la práctica.

Por ello, el inversor tecnológico es tan exigente con sus preguntas en los *pitch*. Exige que haya proyección de ventas, cifras, la plataforma para vender, que exista una prueba de concepto de la tecnología. Que el producto sea viable y que exista

<sup>82</sup> Testimonio de Santiago Gini, entrevista realizada el 15 de agosto de 2019.

<sup>83</sup> Testimonio de Lisandro Bril, entrevista realizada el 13 de septiembre de 2019.

<sup>84</sup> Testimonio de Lino Barañao, entrevista realizada el 1 de agosto de 2019.



demanda en el mercado. Saber que el producto o la empresa de base tecnológica funciona y, además, pueda realizar aportes para que disminuyan los riesgos. Para el inversor tecnológico, obtener ganancias es una herramienta para llegar a hacer un aporte a la sociedad. Bien sea a través de la generación de puestos de trabajo, o el desarrollo de nuevas empresas de base tecnológica, impulsando de este modo el crecimiento.

En definitiva, tiene motivaciones que exceden la de ganar dinero. Es un hacedor. Es un transformador de la realidad. Busca ocupar un lugar en la sociedad, realizar un proyecto de vida, un proyecto de carrera profesional. Una idea estética de porqué quiere hacer eso.

#### **Cuadro 4: Actores y rasgos y funciones**

<b>ROL</b>	<b>RASGOS</b>	<b>QUE SE ESPERA</b>	<b>FUNCIÓN en el ECOSISTEMA</b>
INVESTIGADOR/A	Curioso Conservador Instinto de pertenencia	Generación de conocimiento Invenciones	Desarrolla la innovación Inventa
GESTOR/A TECNOLÓGICO	Intérprete Paciente Traduce	Resolver problemas Vincular Impulsar proyectos	Escucha Vincula Pichea
INVERSOR/A	Obtener ganancias Transformar Trascender	Aporte de fondos Conocimiento del negocio Acceso al financiamiento	Financia Acceso a mercados
EMPRENDEDOR/A	Actitud Incansable Arriesgado	Emprender Competir Asumir riesgos	Lleva adelante la idea Conoce el mercado Desarrolla el proyecto

**Fuente:** Elaboración propia en base a entrevistas.

#### **D. Desafíos en el ecosistema innovador**

Un ecosistema innovador es un conjunto de actores que se vinculan para facilitar el desarrollo de negocios y emprendimientos de base tecnológica. La perspectiva de la vinculación tecnológica es superadora a la de transferencia de tecnología. Porque su punto de partida considera que el conocimiento está en los dos extremos del

segmento. Además, porque el proceso de intercambio es recursivo. Ambas partes aprenden. Por lo general, hablamos de vinculación en lugar de transferencia porque ésta supone que el conocimiento lo tiene un sujeto (A) que lo transfiere a otro sujeto (B) que no lo posee<sup>85</sup>. Sin embargo, la experiencia indica que tanto los centros de investigación como las empresas incorporan rutinas innovadoras durante el intercambio.

Por dos razones: Primero porque las empresas que incorporan tecnología e innovación en sus procesos cuentan con un caudal de conocimiento acumulado en el mercado en el que operan que es de utilidad para investigadores. Incluso aun cuando no cuentan con un departamento de I+D, la capacidad de absorción de conocimiento en sus procesos que abarata sus costos es consecuencia de ese conocimiento acumulado.

La segunda, porque en muchas ocasiones en los procesos industriales y de manufactura es cuando se produce la creación, el invento, el acto innovador. Las necesidades de mejorar los materiales, de hacer más eficiente las tecnologías, de ajustar los equipos o de mejorar los procesos de trabajo, hace que la creatividad genere actividad inventiva. Con ello mejora las tecnológicas y genera nuevos desarrollos.

Por ello, el conocimiento fluye hacia ambos extremos del puente. La Universidad, el Centro de investigación aprende de los desafíos y problemas tecnológicos de las empresas. Las Oficinas de Transferencia de Tecnología (OTT) de los Centros de Investigación, con eficiencia en la resolución de los problemas de la industria, necesitan del conocimiento empírico de las empresas. La mejora de la competitividad de las empresas mediante la vinculación tecnológica repercute en todos los actores del entorno innovador.

La realidad en la que vivimos adquirió un nivel de complejidad tal que la resolución de los problemas hace que sea necesario operar en diferentes niveles de

<sup>85</sup> Testimonio de Marcela Ricosta. Entrevista realizada el 29 de agosto de 2019.

complejidad. Inclusive tal vez, los científicos más reconocidos quizás sean aquellos que puedan ser líderes de equipos capaces de articular esas diferentes capas de complejidad, en lugar de el científico capaz de focalizar en un problema. Se necesita una mayor dinámica de interacción entre diferentes perfiles científicos y entre éstos y los emprendedores, gestores tecnológicos e inversores.

En cuanto al capital humano, es necesario remarcar algunos atributos y puntos en común de los perfiles:

Los investigadores tienen por lo general una baja exposición al mundo emprendedor y del sector productivo. Lo cierto es que, según la escala de valores del ambiente científico actual va en contra del emprendedorismo. Como dijimos, el diseño del sistema de evaluación no incentiva la transferencia de tecnología ni la conformación de empresas de base tecnológica. Eso está cambiando en los últimos años, con los denominados Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTS)<sup>86</sup> que permitieron abrir un nuevo espacio de evaluación de la actividad científica en función del impacto social que tienen los desarrollos tecnológicos.

De allí la necesidad de fomentar mediante incentivos una mayor vinculación de los investigadores y becarios con el ecosistema emprendedor<sup>87</sup>. Generar líneas de investigación para resolver problemas concretos con diferentes capas de complejidad abordados de manera interdisciplinaria. Tratar de pensar *fuera de la caja* es el desafío para científicos e inversores, como para gestores y emprendedores.

<sup>86</sup> Son proyectos de desarrollo tecnológico y/o de impacto social que tienen por objeto la resolución de una necesidad del mercado. En los cuales existe un adoptante y/o demandante, que puede ser público o privado, de la tecnología desarrollada. Posibilitan que el proyecto cuente con un becario postdoctoral específicamente asignado al mismo y financiado por el CONICET. [Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social](#)

<sup>87</sup> Por ejemplo, generando una línea especial de becas co-financiadas para empresas jóvenes y emprendedores donde se financie de una manera creciente la innovación acompañada de integridad. Implementar sistemas de becas y pasantías en ecosistemas virtuosos

En general, el gestor tecnológico está más cercano al mundo académico y a entender la innovación por el camino académico. Se podría ampliar su formación con herramientas propias de los negocios. Además, especializar sus funciones de acuerdo al licenciamiento de tecnologías, la creación de EBT, o la prestación de servicios tecnológicos.

El emprendedor debe identificar problemas, necesidades que puedan ser resueltas mediante la innovación y nuevas perspectivas. Por su parte, el inversor, debe conocer y aprender el potencial de las tecnologías. Mantenerse actualizado de los avances científicos de manera permanente.

En un ecosistema innovador el entendimiento mutuo es un desafío en sí mismo. Eso hace que el trabajo en red sea de una gran complejidad. Las palabras tienen una connotación distinta de acuerdo a nuestros conocimientos y a los contextos. Les asignamos significados diferentes en función de nuestras expectativas. Las entendemos de diferente modo, según nuestras diferentes capacidades.

La posibilidad de que se produzca la vinculación tecnológica en un ecosistema atravesado por prácticas de integridad depende del entendimiento entre estos actores. Las relaciones entre científicos, investigadores, emprendedores, inversores y empresas nunca son lineales. Son de mediano y largo plazo y atraviesan diferentes etapas. Cada una de esas etapas requiere de comportamientos que respeten las reglas de juego consensuadas. A partir de los intereses y respetando las aspiraciones de cada uno, se pueden desarrollar mecanismos y prácticas de integridad para lograr un actuar virtuoso de los actores.

En los próximos capítulos avanzamos sobre los conflictos de intereses en la transferencia de tecnología y las reglas de juego, como paso previo a la incorporación

de prácticas de integridad en las EBT para generar un ecosistema transparente y basado en la confianza.



Universidad de  
**San Andrés**

## **CAPÍTULO III**

# **INTERESES EN CONFLICTO EN LA VINCULACIÓN TECNOLÓGICA**

En los capítulos precedentes abordamos la innovación y su impacto en el crecimiento. También, vimos de qué manera funciona un ecosistema innovador. Repasamos algunos modelos y experiencias. Luego, explicamos en qué consisten y cómo emergen las EBT a través del impulso de las aceleradoras e incubadoras. Identificamos los rasgos principales de los actores dentro del entorno innovador. Describimos el perfil de cada arquetipo, qué los motiva a actuar y cuál es su rol.

Uno de los hallazgos es que los ecosistemas innovadores maduran. Evolucionan en su desarrollo. De acuerdo a los incentivos, a los marcos institucionales, a la cultura y a las restricciones del contexto, cambian. Al igual que el comportamiento de las personas que los integran, mutan en su desarrollo. También, encontramos que buena parte de los actores que intervienen en el ecosistema desconocen de prácticas de integridad y de códigos de ética que orienten sus conductas. Al estar focalizados en el desarrollo de la tecnología y del plan de negocios de la EBT, tienden a pensar el tema como un supuesto dado. Lo identifican más con un componente jurídico, del cual son ajenos y del que deben ocuparse los abogados.

De estos descubrimientos, emerge la necesidad de incorporar mecanismos de integridad en los comportamientos y de ética aplicada a las prácticas de los actores involucrados en la vinculación tecnológica. La posibilidad concreta de implementar estrategias de cumplimiento agrega un activo organizacional intangible para la EBT y para el entorno innovador. En particular, en el proceso de gestación, incubación y escalado de

las EBT, de modo que generen confianza en el ecosistema y transparencia en la cadena de valor.

Previo a que ello ocurra, tenemos que explorar los posibles puntos de contacto en los que el accionar de investigadores, gestores tecnológicos, inversores y emprendedores se enfrentan a conflictos éticos. En el ejemplo ya citado de Israel<sup>88</sup>, destacamos el rol central que cumple el Estado para el crecimiento de la economía basado en la innovación. Vimos de qué manera desarrolla múltiples funciones. Como promotor de actividades, generador de incentivos o en su faz de regulador de determinadas actividades económicas. También, mediante la intervención directa en la constitución de EBT - asociado o no con actores privados-, o mediante la inyección de capital para financiar en etapas tempranas a las EBT. Este último rol en la aceleración de EBT, fue fundamental para la generación del ecosistema innovador israelí. En definitiva, el Estado cumple un rol crucial para impulsar la rentabilidad privada y disminuir el riesgo en las etapas iniciales (Kantis, 2018:14).

Pero, no sólo los supuestos en los que el Estado interviene justifican la incorporación de prácticas de integridad. También, cuando investigadores, emprendedores o inversores actúan de manera negligente, imprudente o irresponsable en la vinculación tecnológica. El caso Theranos<sup>89</sup> puso en evidencia la necesidad de incorporar transparencia e integridad en la aceleración de EBT. Fundada en 2003, la empresa biotecnológica fue promocionada como un gran avance en el mercado de análisis de sangre y de laboratorio de diagnósticos. Presentaba una tecnología que se mostraba como

<sup>88</sup> Ver Capítulo II, A.

<sup>89</sup> Referida en el Capítulo I, A. Theranos, recaudó más de US\$ 700 millones por medio de fondos de inversión de capital riesgo y privados. En su apogeo, durante el 2013 y 2014, consiguió una valoración de \$10 mil millones.

revolucionaria, con un costo menor al de las existentes. Luego de hacerse público que la tecnología no funcionaba, la compañía fue acusada de fraude y dejó de operar en 2018.

En este capítulo, analizamos situaciones como las descritas. Distinguimos el interés público del privado. Abordamos la práctica del *lobby* y los conflictos de intereses en el marco de las reglas de juego para la creación de EBT.

### **A. Interés público versus Interés privado**

El análisis de las malas conductas tales como los conflictos de intereses, el lobby, el tráfico de influencias y de información privilegiada tiene un punto de partida: el interés buscado con la acción. La corrupción es el uso ilícito del poder público para ganancias personales (Rose-Ackerman 1999:91). Entre privados, el fraude realizado con el interés de alcanzar beneficios financieros puede justificar conductas inmorales. Sea en el sector público o en el privado, es un asunto de preocupación en todo el mundo (OCDE, 2003). En algunos casos la distinción de los intereses es más ostensible. En otros, es menos clara y justifican un análisis detallado. Cuando se desarrollan tecnologías para el mercado basadas en investigación, en el proceso de vinculación, en la aceleración de la EBT emergen zonas grises que requieren un balance del interés buscado.

El Estado debe perseguir el interés público como una regla de oro. Los valores generales, aquellos que son compartidos por toda la sociedad en un contexto histórico determinado. Debe velar por el bien público de toda la sociedad. Hacer respetar reglas básicas de convivencia entre las personas, la legalidad, el principio de igualdad, los derechos humanos, la no discriminación entre las personas.

Por ejemplo, el límite temporal establecido para los derechos patrimoniales de autor tiene como fin resguardar el interés público. El interés de promover y difundir la cultura como un valor social por el uso de obras intelectuales. Transcurrido el



plazo de duración del derecho patrimonial en favor del autor, las obras pueden ser usadas, reproducidas, representadas, ejecutadas, exhibidas, transformadas, etcétera por cualquier persona sin necesidad de adquirir una licencia o autorización. El interés superior de la difusión y promoción del patrimonio cultural de una nación pone el límite temporal al derecho patrimonial del autor de la obra.

En contraposición, el interés privado es aquel que persigue el beneficio particular de una persona. Sea física o jurídica. Las empresas tienen como meta la maximización de sus ganancias. Sus acciones, por lo general plasmadas en la misión y el plan de negocios, están orientadas a cumplir con ese fin. Cuando invierten en innovación, en adquirir conocimiento o en proteger sus desarrollos buscan aumentar sus activos, su patrimonio, y con ello, sus ganancias.

Dijimos que la propiedad intelectual de los bienes intangibles le genera a las empresas valor agregado, ventajas competitivas<sup>90</sup>. Por ejemplo, las marcas permiten distinguir los productos respecto de aquellos de la competencia. Mediante la concesión de patentes, el Estado asigna al titular de una invención el monopolio de la comercialización por un tiempo y en un territorio determinados. Se recompensa la actividad inventiva a través del pago de regalías por el licenciamiento de la patente. La empresa titular de la patente es incentivada para generar nuevos desarrollos. Igual que en el derecho de autor, una vez vencido el plazo de la concesión de la patente, la invención pasa al dominio público.

Esta distinción entre el interés público y el privado merece una primera aclaración. Si bien la razón de ser de los estados modernos es el interés común de la sociedad, no siempre que actúa el Estado lo hace persiguiendo el bien común. En los

<sup>90</sup> Capítulo I, Título C., pág. 31.

regímenes federales como el argentino, los estados subnacionales -provincias y gobiernos locales- deben maximizar los intereses de los habitantes de la provincia o ciudad. En esos casos, los funcionarios que representan a los estados subnacionales tienen el mandato de actuar de acuerdo a los intereses de sus mandantes, que en ocasiones puede diferir del interés del Estado Nacional. Otro ejemplo, son las universidades públicas las que siendo también estatales gozan de autonomía funcional y, por consiguiente, sus funcionarios persiguen intereses diferentes a los del Estado Nacional.

En el ecosistema innovador, el Estado puede buscar un interés particular cuando es propietario o accionista de una empresa. Las empresas de propiedad estatal (EPES), sean públicas o corporaciones privadas, son organizaciones que prestan servicios o bienes públicos de las que el Estado es propietario en forma completa, mayoritaria o minoritaria -pero significativa- (Elena y Stalker, 2012). Desde comienzos de siglo, en Argentina se incrementó gradualmente la participación del Estado en la actividad económica mediante la actividad empresarial<sup>91</sup>. De allí entonces que las EBT en las que el Estado nacional o provincial sea accionista se encuentran incluidas dentro de esta categoría.

Supongamos que el Estado define incentivar el desarrollo de la innovación como motor para el crecimiento de la economía -siguiendo con el caso de Israel tomado como referencia-. Para ello, crea un régimen especial de promoción de actividades económicas que apliquen el uso intensivo del conocimiento. Puede aprobar incentivos fiscales: como la estabilidad fiscal, una deducción en las contribuciones patronales, bonos de crédito fiscal transferibles, o alícuotas reducidas del impuesto a las ganancias. Con estos incentivos se crean nuevas EBT y, con ello, una mejora generalizada de la actividad

<sup>91</sup> Con la incorporación de 13 nuevas empresas constituidas en el período del 2003 al 2015 CIPPEC contabiliza 52 empresas públicas en diferentes sectores económicos al 2016. [Radiografía de las empresas públicas argentinas](#)

económica. En ese caso está persiguiendo el interés general -el mejoramiento de la economía del país en términos macro- y el interés sectorial -la mejora de las actividades económicas del sector tecnológico-. Ahora bien, supongamos que además el Estado decide intervenir directamente en el mercado por considerarlo estratégico. Para ello crea una EBT, capaz de generar desarrollos digitales que compitan con empresas privadas. Sólo en este último caso, el Estado en su rol de accionista de la compañía persigue en su actuar el interés particular de la EBT, diferente del estado regulador.

Un segundo supuesto donde el análisis se complejiza es en el caso de las EBT que son fruto de alianzas público-privadas. Dijimos<sup>92</sup> que son una herramienta fundamental para potenciar los procesos de articulación en los ecosistemas innovadores. Consorcios de empresas unidas con centros de investigación, con universidades -públicas o privadas-, con el estado nacional, provincial o local. En muchos casos, también intervienen aceleradoras y el tercer sector.<sup>93</sup> En estos supuestos, la distinción entre el interés general y el particular está siempre presente en el accionar de los actores que representan a sus mandantes.

De allí entonces que la incorporación de la ética en el gerenciamiento de EBT y de prácticas de integridad requiere discernir el interés público del interés particular. Bien sea cuando se crea una EBT, en su aceleración, en la interface de la transferencia de conocimientos y tecnología, cuando se establecen las reglas de juego, o cuando se disputa el uso adecuado de bienes públicos. En definitiva, siempre subyace la distinción entre el interés público y el particular.

<sup>92</sup> Capítulo II. Título A, pág. 48.

<sup>93</sup> En el diseño de los términos de referencia para llamados a convocatorias a presentar proyectos, o en los términos y condiciones de licitaciones, se incentivan proyectos con alianzas público-privadas.

## B. Lobby

La práctica del *lobby* es una situación en la que el interés particular o sectorial busca influir en el proceso de toma de decisiones públicas. Consiste en cualquier comunicación directa o indirecta con un funcionario público que se realice, gestione, o dirija con el fin de influir en la toma de decisiones públicas (Access Info et al., 2015).

La práctica en sí misma no es reprochable. Incluso, pareciera ser una actividad natural de aquellos grupos de interés o de individuos que buscan de manera legítima producir ciertos efectos en una o varias personas para modificar las reglas de juego. Del relevamiento realizado mediante el trabajo de campo, la totalidad de los entrevistados respondieron que no ven en la actividad del *lobby* una conducta censurable éticamente. Sin embargo, se trata de un área de mucha sensibilidad. Cuanto mayor sea la cantidad de dinero que tenga una empresa, cuanto más grande sea su presupuesto, puede lograr mejor acceso a los decisores estratégicos para definir una cuestión que le afecta<sup>94</sup>. De allí que, por ejemplo, las cámaras o agrupaciones empresarias tienen mayores chances de influir en la toma de decisiones públicas que cualquiera de sus integrantes por sí solos.

Es por ello que resulta necesario diferenciar el *lobby* de la actividad de incidencia. Esta última se configura cuando determinada entidad realiza comunicaciones y representaciones en su propio nombre con el objetivo de influir en algún aspecto de la sociedad y en la toma de decisiones (Transparencia Internacional, 2017). Organizaciones de la sociedad civil, cámaras empresariales, grupos de académicos, centros de investigación, universidades, periodistas y medios de comunicación expresan sus opiniones en democracia con el objetivo de influir en la decisión final sobre una problemática que afecta a la sociedad. En el marco de un determinado proceso de toma de decisiones

<sup>94</sup> Testimonio de Robin Hodess. Entrevista realizada el 4 de diciembre de 2019.

expresan sus perspectivas en beneficio del sector al que representan. También, pueden influir en problemáticas que atraviesan a toda la sociedad, tratando de hacer valer su visión, su perspectiva por sobre otras posturas. En esos casos, la incidencia en el debate participativo y con acceso igualitario, mejora la decisión final, a la vez que enriquece el proceso y fortalece la democracia. La democracia es un sistema de toma de decisiones esencialmente participativo. Sea a través de sus representantes institucionales o mediante mecanismos de participación directa. Las prácticas de participación en los procesos de decisión e implementación de las políticas requieren, además, que se prevean mecanismos de acceso a la información y rendición de cuentas.

La interacción de la multiplicidad de actores en los diferentes ciclos de la gestión de políticas públicas con sus intereses particulares y grupales es un complejo proceso. Requiere un abordaje integral más cercano a la idea de *gobernanza*, en la cual la construcción de políticas supone mecanismos de consensos, contratos y garantías con la participación de actores privados, organizaciones sociales del tercer sector y el Estado en el rol de director (Stalker, 2007). La incidencia mediante la argumentación y la persuasión enriquece el debate y es funcional a las dinámicas democráticas.

#### **Cuadro 5: Incidencia versus Lobby**

ACCIÓN	INCIDENCIA	LOBBY
Representación	Propia	Propia
Dirigida a	Funcionarios públicos	Funcionarios públicos
Objetivo/Interés	Sociedad	Propio

Fuente: Elaboración propia, en base a Transparencia Internacional (2017).

En cambio, la práctica del *lobby* supone que determinadas personas y grupos de poder intentan canalizar y favorecer sus intereses particulares o los del sector que representan de la industria, el comercio, de sindicatos o de grupos de presión. Los

*lobbistas* entienden la dinámica del poder que está detrás de una política pública y procuran proteger o favorecer su interés particular. Cuando esa práctica se da en las sombras, o cuando el *lobbista* tiene la intención de intercambiar de manera indebida su capacidad de persuadir sobre el decisor para que actúe de la manera deseada con un tercero a cambio de alguna ventaja, estamos en presencia de actividades ilegítimas. En este segundo supuesto, la conducta es la de tráfico de influencias (Transparencia Internacional, 2017).

El *lobby* busca cambiar las reglas y tiene un efecto de largo plazo. Por ello, afecta el *status quo* vigente. A diferencia de la práctica del cohecho, en la cual se busca excepcionar la regla y tiene un efecto inmediato. Son actividades de búsqueda de renta diferentes. Las grandes compañías tienden a pagar coimas en países en desarrollo y a hacer *lobby* en los países desarrollados (Harstad y Svenson, 2011)<sup>95</sup>.

De los riesgos propios que hacen a la naturaleza del *lobby* surge la necesidad de regular estas acciones. Las iniciativas de regulación tienen por fin asegurar que exista transparencia respecto a la influencia que grupos interesados puedan tener en los procesos de toma de decisiones. Así como también, la rendición de cuentas por parte de los decisores del Estado sobre las políticas y las normativas que se adoptan. Procuran generar un terreno más equilibrado que permita a todos los actores participar en condiciones de igualdad, con mecanismos específicos para evitar posibles conflictos de intereses que

<sup>95</sup> En la historia abundan ejemplos de *lobby*. Es mencionado reiteradamente el *lobby* realizado por la industria farmacéutica para que no se modificara la Ley Argentina de Patentes del año 1864, hasta la sanción en 1995 de la Ley N° 24.48. También, la aprobación de los acuerdos TRIPS en la Ronda de Uruguay de 1994 en el marco del GATT, estuvo influida por el *lobby*. En la negociación, Estados Unidos le cedió a Europa las denominaciones de origen a cambio de migrar la Propiedad Intelectual hacia las cuestiones de comercio tratadas en el marco del GATT, a través de la OMC. El mecanismo de *take it all* fue la solución encontrada por la diplomacia norteamericana. Dado el fracaso de la ronda anterior de Tokio, en la que las decisiones tomadas relativas al *dumping* requerían de tratados bilaterales que luego no ocurrieron. Por ello, en la Ronda de Uruguay la opción fue tomar todo o nada. Para que ello ocurriera, surgieron las llamadas negociaciones de la «Sala Verde» (Green Room). Un sistema de reuniones informales llamadas así, por el color de la habitación donde se realizaban. En estas reuniones, un número reducido de países, hacían *lobby* en el tema a ser negociado y llegaban a un acuerdo que, más tarde, debía ser ratificado en consenso, por todos los países miembros (entre los cuales había muchos que no fueron invitados a las reuniones realizadas en la *green room*).

influyan durante el proceso de toma de decisiones (Access Info *et. al.*, 2015). Garantizar un *lobby* justo que asegure reglas de juego claras e iguales para todos los jugadores es un desafío para la implementación de políticas de prevención de la corrupción. Un ejemplo de regulación del *lobby* es el Registro de Lobbistas de la Comunidad Europea<sup>96</sup>. En Argentina, el Decreto No. 1172/2003<sup>97</sup>, aprobó el Reglamento General para la Gestión de Intereses en el ámbito del Poder Ejecutivo Nacional. Por esta norma todos los funcionarios del Poder Ejecutivo Nacional con jerarquía de Director Nacional o superior se encuentran obligados a registrar sus audiencias que tengan por objeto la gestión de intereses.

Como vemos, el rol del Estado es clave. Sus funcionarios deben rendir cuentas y operar con la máxima transparencia. Pero ello, no es suficiente. La voluntad de todos los actores involucrados de tener un comportamiento ético es crucial para propiciar un entorno donde el *lobby* y las decisiones sobre asuntos públicos se lleven a cabo de manera equilibrada, transparente y justa.

### C. Conflictos de intereses

La definición de *conflicto de interés* envuelve una confrontación entre las responsabilidades públicas y los intereses privados de un funcionario público (OCDE, 2003). Se trata de una situación en la que una persona o la entidad en la que trabaja, ya sea un gobierno, empresa, medio de comunicación u organización de la sociedad civil, debe optar entre las responsabilidades y exigencias de su puesto y sus propios intereses privados (Transparencia International, 2017). En tanto que el conflicto de intereses no es en sí mismo un hecho de corrupción, existe consenso en considerar que los conflictos entre los intereses

<sup>96</sup> El Registro de Lobbistas de la Comunidad Europea, el registro más grande del mundo [Public Register](#)

<sup>97</sup> [ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA](#). El Reglamento define gestión de intereses, como “...*toda actividad desarrollada -en modalidad de audiencia- por personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, por sí o en representación de terceros -con o sin fines de lucro- cuyo objeto consista en influir en el ejercicio de cualquiera de las funciones y/o decisiones de los organismos, entidades, empresas, sociedades, dependencias y de todo otro ente que funcione bajo la jurisdicción del Poder Ejecutivo Nacional...*”

particulares y las responsabilidades públicas de funcionarios, si no están bien manejados, pueden resultar en casos de corrupción (OCDE, 2003). Los conflictos de intereses no implican la comisión de un delito. Estas conductas están reguladas en la Ley de Ética Pública<sup>98</sup>. No obstante, pueden ser la antesala de la violación de una norma penal. Por ejemplo, los delitos de tráfico de influencias y negociaciones incompatibles con el ejercicio de la función pública, previstos en los artículos 256 y 265, respectivamente, del Código Penal<sup>99</sup>.

Cuando el conflicto de interés es *actual* involucra un conflicto entre la responsabilidad pública y los intereses privados del funcionario en el que estos últimos pueden influir de manera inapropiada en la performance de sus obligaciones y responsabilidades oficiales (OCDE, 2003). El conflicto de interés es *aparente*, cuando en principio, los intereses privados de un funcionario público pueden afectar de manera impropia en la performance de sus obligaciones. Un *potencial* conflicto de interés ocurre cuando un funcionario público tiene intereses privados que *podrían* ocurrir un conflicto de interés si el funcionario se viera envuelto en responsabilidades oficiales en el futuro.

Parte de la literatura ve en el conflicto de intereses un problema de agencia (Liu, 2016). Analizan si el accionar del agente está alineado -o no- con los intereses del principal. Desde esta perspectiva, la primera dificultad que aparece es que el principal acceda a las herramientas necesarias -básicamente información- para poder evaluar el

<sup>98</sup> En nuestro país está regulada en el Cap. V “*Incompatibilidades y Conflictos de Intereses*” de la Ley de Ética Pública, [Ley N° 25.188](#).

<sup>99</sup> En el Capítulo VI, “*Cohecho y tráfico de influencias*”, el artículo No. 256 *bis* establece que: “...el que por sí o por persona interpuesta solicitare o recibiere dinero o cualquier otra dádiva o aceptare una promesa directa o indirecta, para hacer valer indebidamente su influencia ante un funcionario público para que éste haga, retarde o deje de hacer algo relativo a sus funciones”. A su vez, en el Capítulo VIII “*Negociaciones incompatibles con el ejercicio de la función pública*”, el artículo 265 establece que “...el funcionario público que, directamente, por persona interpuesta o por acto simulado, se interesare en miras de un beneficio propio o de un tercero, en cualquier contrato u operación en que intervenga en razón de su cargo.” <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16546/texact.htm#25>



desempeño del segundo. En tanto conservan el monopolio de la información exclusiva sobre sus acciones, los agentes fortalecen el margen de autonomía y discrecionalidad en su accionar. Reducir las posibilidades de que los agentes cuenten con el monopolio exclusivo de la información, permite controlar las actividades delegadas, acotando su discrecionalidad (Liu, 2016)<sup>100</sup>. Otros autores, ven en el conflicto de intereses respecto de funcionarios estatales un tema de lealtades divididas (Rose-Ackerman, 1999). La situación en la que los negocios personales se solapan con el interés común en el caso de agentes públicos que utilizan sus posiciones en el Estado, para obtener ganancias personales.

En cualquier caso, emerge la contraposición entre el interés público, los valores generales que el Estado debe perseguir como una regla de oro, y el interés particular de la persona. En el entorno innovador el proceso de vinculación tecnológica consiste en alinear los intereses de investigadores, emprendedores, gestores tecnológicos y empresarios y de las instituciones que representan. Por ello, la creación e incubación de EBT integradas por emprendedores y científicos puede verse amenazada por conflictos de intereses. Identificar y anticipar esos riesgos potenciales, es fundamental para prevenir conductas disvaliosas.

En las nuevas formas de relacionarse entre el sector público, los negocios y la sociedad civil, las alianzas público-privadas, y las nuevas formas de empleo en el sector público, emergen potenciales conflictos de lealtades y de intereses. Líneas de investigación llevadas adelante en centros de investigación o universidades públicas que en ocasiones son financiadas por empresas. Proyectos implementados por organizaciones

<sup>100</sup> La perspectiva del principal-agente también es utilizada por Przeworski, para describir la relación entre los políticos electos y los burócratas designados. El autor se pregunta cómo inducir al agente –en el caso los funcionarios- para que actúen según los intereses del principal - las autoridades políticas-, teniendo en cuenta que el primero tiene sus valores e intereses propios que no siempre coinciden con los del segundo. (Przeworski, 1999)

de la sociedad civil que son sustentados por compañías multinacionales, gobiernos u organizaciones sindicales. Estos son algunos de los ejemplos en los que existe el potencial de generar conflictos de interés si no son gestionados adecuadamente (Krimsky, 2003).

Sin ir más lejos, los pequeños regalos, las contribuciones y los denominados patrocinios pueden generar conflictos de intereses. En esencia, se tratan de aquellos bienes, dinero, servicios o préstamos dados ostensiblemente como una señal de amistad o aprecio. Se realiza declaradamente, sin expectativa de contraprestación o valor a cambio (Transparencia Internacional, 2017). Ahora bien, si esos pagos -sean en dinero o en especie- tienen una compensación explícita, se pueden caracterizar como una venta en tanto implican obligaciones recíprocas de las partes (Rose-Ackerman, 1999). En esos casos, las contribuciones son utilizadas como un subterfugio para sobornar por lo que deben ser penados<sup>101</sup>.

En un ecosistema innovador, con cambios permanentes en los flujos de personas, bienes, marcos normativos y lealtades, los conflictos de intereses siempre van a ser un tema de preocupación. Un acercamiento demasiado estricto, puede obstaculizar los procesos de innovación, impedir la vinculación tecnológica, o generar conflictos con otros derechos. En su lugar, una política preventiva que busque el balance entre los potenciales riesgos, la transparencia y apertura de información brinda certezas en los comportamientos y seguridad jurídica. De allí, la importancia de generar conciencia sobre los conflictos, la aprobación de procedimientos para el manejo de riesgos, la presentación de declaraciones juradas y la realización de auditorías (OCDE, 2003).

<sup>101</sup> Para el caso de funcionarios públicos, el artículo 18 de la Ley No. 25.188, prohíbe a funcionarios públicos recibir regalos, obsequios, donaciones de cosas, bienes o servicios con motivo del desempeño de sus funciones [ÉTICA EN EL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA](#). El Decreto Nacional No. 1179/16, creó el Registro de Regalos y obsequios [Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Argentina](#).

#### **D. Reglas de juego en la creación y aceleración de EBT**

Un ecosistema innovador necesita reglas de juego claras y transparentes para que todos los actores que lo integran las conozcan y las puedan cumplir. Lo mismo ocurre con los incentivos. Deben ser reconocidos por todos los individuos para orientar los comportamientos hacia los fines buscados de innovación y crecimiento.

Ahora bien, dijimos que estamos en presencia de una revolución tecnológica con cambios profundos en diferentes órdenes de la vida<sup>102</sup>. Que el conocimiento desempeña un valor fundamental en la generación del crecimiento y que las innovaciones son tan radicales y profundas que impactan en todas las industrias, las economías y los países. Ocurre, que los emprendedores, científicos e innovadores por lo general rompen el *status quo*. Se salen del molde. Porque en eso, precisamente, consiste la innovación. Implica pensar fuera de la caja. Tener una mirada diferente de los problemas, de la realidad y de cómo la realidad es comprendida y regulada. Innovar es articular diferentes lenguajes, pensar en sistemas complejos, fusionar tecnologías, utilizar muchas variables y realizar mayores interrelaciones en los análisis. También, en diseñar nuevos modelos de negocios, crear nuevos mercados, hacer más eficientes los procesos y costos. Incluso, modificar por completo una industria.

Todos estos cambios implican necesariamente la redefinición de las reglas de juego, del marco institucional y de los competidores. De allí que, en muchos casos, la evolución pueda ser recibida por algunos actores como una amenaza a la forma de hacer negocios a nivel global. Los emprendedores, la mayoría de las veces avanzan en contra del marco regulatorio vigente. Los ejemplos ya citados de *UBER*, *Airbnb* y los

<sup>102</sup> Capítulo I, Título, B, pág. 25.

emprendimientos de la *shared economy* son iniciativas disruptivas que interpelan el marco jurídico de un mercado, de un producto o de un servicio.

Muchos de los emprendedores en tecnología piensan que existen demasiadas normas jurídicas para prevenir la corrupción. Consideran que más normas, implican mayor burocracia. En su lugar sostienen que lo que hace falta es cumplirlas y que cuantas menos reglas existan más fácil el fluir de los negocios.

Los científicos están acostumbrados a cumplir las reglas de la evaluación académica. La calidad de la investigación, el pluralismo de las corrientes y teorías. Cumplen con las reglas previas y públicas para investigar, la libertad en las líneas de pensamiento y los criterios de evaluación académicos.

Por su parte, empresarios e inversores dicen ser evaluados por los mercados. Que el mercado es el mejor juez. Si el producto o servicio no es comprado, es porque no supieron entender al consumidor. Tampoco sus necesidades. El propio mercado es el que controla la calidad de la producción de bienes y servicios. Y que el consumidor, destinatario de los productos finales, utilizando las tecnologías de la información puede conocer cómo se fabrica el producto, discernir de dónde viene y el impacto social que tiene su producción.

Por último, el gestor tecnológico juega un rol trascendental que consiste en vincular los intereses de estos actores. Coordina las acciones para que fluyan hacia el objetivo común: que el desarrollo científico se transforme en negocio. Debe entender la tecnología, conocer cómo protegerla, y diseñar una estrategia para llegar al mercado con un plan de negocios de la EBT. Luego, sincronizar los tiempos de los mercados con los de la investigación. Dentro de sus atributos principales están la capacidad

de escuchar, comprender y actuar con paciencia, persistencia, cumpliendo con los marcos normativos vigentes.

Estos son los desafíos que enfrentan los diferentes actores que se encuentran y articulan en el ecosistema innovador de acuerdo a sus orígenes y perfiles. Las relaciones entre científicos, investigadores, emprendedores, inversores y empresas nunca son lineales. Al ser de mediano y largo plazo, atraviesan diferentes etapas. Cada uno de esos casos y cada etapa requieren del análisis de los intereses en juego para poder definir las reglas. Identificar cuando prevalece el interés particular y cuando el general es un punto de partida para resolver cuestiones centrales. ¿Puede el investigador ser CEO o CTO de la EBT que se crea a partir de la tecnología desarrollada? ¿Es incompatible la dedicación para otras actividades por fuera de la actividad de investigación y docencia? ¿Puede el inversor decidir sobre el licenciamiento (o no) de una patente?, o bien ¿sobre la presentación de la patente en una determinada fase nacional? ¿Qué rol ocupa la oficina de transferencia de tecnologías de la institución científica, o de la aceleradora de EBT en la definición de la estrategia de propiedad intelectual?

El relevamiento realizado en el trabajo de campo da cuenta que los actores del ecosistema innovador, por lo general, desconocen prácticas de integridad y en particular, la ley de responsabilidad penal empresarial. Tampoco están familiarizados con las normas de ética, directivas y guías de buenas prácticas para la regulación de las empresas estatales. Inclusive, ven en mayores regulaciones potenciales obstáculos para el fluir de la innovación, la incubación y aceleración de EBT.

En función de este hallazgo, consideramos que cumplir con estándares éticos y prácticas de integridad para la gobernanza de las EBT no depende exclusivamente de la existencia de marcos normativos. El desafío pasa más por modificaciones en los

hábitos y las conductas de sus actores. En la manera de articular ciencia y negocios en un entorno innovador. Menos reglas escritas no significa que no se puedan cumplir estándares de integridad y confianza. De manera similar a lo que puede ocurrir con la protección de derechos humanos en los negocios, o del cuidado del ambiente que son traccionados por la Responsabilidad Social Empresaria (Buhmann *et al.*, 2019), creemos que incorporar programas de ética e integridad en el diseño y en el proceso de creación de EBT es la manera efectiva de que los actores del ecosistema incorporen ética en sus conductas.

La transferencia de tecnología es uno de los espacios de riesgo que justifica un tratamiento específico. En el proceso de generación e incubación de EBT, vimos el caso *Theranos*, que puso en evidencia la necesidad de operar con transparencia e integridad en la aceleración de la EBT. La empresa biotecnológica produjo un exceso de confianza que no tuvo su correspondencia con la realidad. Engañó y estafó a los inversionistas. Por casos como este, en el ámbito de la innovación y la aceleración de EBT, la ética cumple un rol central. La cultura de corrupción corporativa tiene un efecto positivo significativo en la mala conducta corporativa, como el fraude contable, tecnológico, el retroceso de opciones y el uso de información privilegiada y oportunista. Los efectos también son económicamente significativos (Liu, 2016).

Estos son los motivos que justifican la necesidad de contar con prácticas de integridad en la estrategia de negocios de las EBT. Orientar las conductas con comportamientos éticos en el entorno innovador e implementar programas de integridad en las EBT, no sólo previene conductas corruptas, sino que también, mejora la reputación de las empresas favoreciendo la inversión de capitales para el escalado.

## **CAPÍTULO IV**

### **APORTES PARA INCORPORAR**

### **INTEGRIDAD EN LAS EBT**

En los capítulos precedentes desarrollamos el concepto de innovación en un ecosistema transparente. Explicamos de qué manera la prevención de la corrupción y el fomento de la innovación son condiciones para el crecimiento económico. Luego, describimos cómo funcionan los ecosistemas innovadores y la articulación entre los actores estratégicos. Sus características y el rol que cumplen. Posteriormente, desarrollamos cómo emergen las EBT, vehículos para impulsar la vinculación. En el capítulo anterior, explicamos la diferencia entre el interés público y el interés privado que subyace en las potenciales situaciones de conflictos de intereses y de *lobby* en el entramado del ecosistema.

En este capítulo nos enfocamos en el cómo. Desde el nivel micro, desarrollamos los aspectos clave de un programa de ética e integridad para EBT que oriente sus acciones. Sostenemos que implementar estrategias de ética y cumplimiento no sólo previene conductas corruptas, sino que también, mejora la reputación de las EBT. Si las EBT incorporan programas de integridad en el centro de la estrategia de sus negocios generan confianza dentro del ecosistema innovador. Un actuar transparente distribuye confianza en la cadena de valor en forma horizontal. De este modo, también se articula un entorno de negocios que previene eventuales conflictos de intereses, el tráfico de influencia, los hechos de corrupción y la competencia desleal. En definitiva, disminuyen las posibilidades del impacto corrosivo de la corrupción. Ello, combinado con reglas de juego claras, gobiernos que implementen políticas de apertura de datos y participación,

fomentan la inversión agregada, la equidad, la competencia. En el largo plazo, el crecimiento económico sustentable.

### **A. Integridad en la vinculación tecnológica**

La presente investigación tuvo como punto de partida la necesidad de que las EBT cuenten con programas de integridad. La aspiración en este título es realizar aportes sobre las variables que deben ser tenidas en cuenta y cómo debe implementarse un programa de integridad para las EBT. A partir de allí, ir hacia un ecosistema abierto e innovador, en el que la vinculación tecnológica pueda impulsarse junto con prácticas de integridad.

Dijimos que innovar implica resignar comodidades y asumir riesgos<sup>103</sup>. Investigadores, emprendedores, gestores e inversores tienen el desafío de vencer la barrera experimental para pasar del laboratorio al mercado. Ello requiere de tolerancia al fracaso y a los riesgos, que deben ser minimizados. Cuando dejan de lado la comodidad de conocer el resultado de antemano, en ese instante, es cuando comienza a producirse la creación, la innovación.

De un modo similar, pero agregado, el ecosistema pasa a ser innovador cuando sus integrantes son capaces de pensar que el conocimiento generado de manera colectiva es mayor a la suma de los saberes individuales. Si diseñan y crean el ecosistema como en varias capas que se agregan secuencialmente persiguiendo un fin común. Un objetivo superador del que planean para sí mismos, pero que los contiene.

De las experiencias y modelos analizados podemos inferir que una cultura abierta y horizontal está mejor preparada para incorporar procesos de innovación.

<sup>103</sup> Capítulo II. Título A, pág. 42; Capítulo II, Título C, pág. 57.



Sin embargo, aún son necesarias otras condiciones. Una de ellas son las reglas de juego, que sean claras y que se hagan cumplir. Otra, que exista la posibilidad efectiva de la apropiación y cumplimiento de esas reglas. Luego, que exista un esquema de incentivos para que sea más conveniente el comportamiento ajustado a reglas, que evadirlas. Buena parte de la diferencia entre los ecosistemas maduros y los que se encuentran en fase de desarrollo, son las reglas de juego. La incorporación de mecanismos de integridad en el modo de hacer negocios de las nuevas EBT tiene ese fin. Sumado a un esquema de incentivos que premie prácticas innovadoras y a la vez, comportamientos éticos de los actores involucrados en la vinculación tecnológica hacen que los ecosistemas evolucionen no sólo en el aspecto tecnológico sino también en la calidad de sus interacciones.

Los emprendedores, científicos e inversores saben que, en un mercado global en constante cambio, en una economía en la que se procura maximizar el retorno que percibirán los accionistas, la innovación es el punto de partida de la competitividad a largo plazo. Pero no sólo la innovación, también la integridad, en la manera de hacer negocios, los valores éticos y la confianza entre los actores del ecosistema. En lugar de una perspectiva cortoplacista que apunte sólo a aumentar las ganancias cualquiera sea el medio, este enfoque integral genera un ecosistema confiable que permite a la vez, combatir la corrupción y crecer de manera sustentable. Con independencia de que se sancionen normas jurídicas con penas más fuertes, o que se tomen medidas para asegurar el efectivo cumplimiento, la incorporación de prácticas de integridad interviene en la fase de prevención de la corrupción. En el cambio de conducta, de hábitos de los actores dentro del entorno innovador. Con un plan de integridad, un código de ética, con un programa de educación y la evaluación para el posterior control. La suma de todas estas medidas en lo micro tiene el potencial de expandirse en el entorno aumentando la transparencia y confianza del sistema

Además, la integridad y el cumplimiento en las EBT no sólo son herramientas que permiten la prevención de conductas indebidas y el combate a la corrupción. También, tienen un fuerte impacto en la transformación fundamental que las tecnologías tienen en la manera de hacer negocios. La ciberseguridad, los datos personales, la protección al consumidor, las relaciones de trabajo, el derecho al olvido y la intimidad de las personas requieren conductas éticas y estrategias de protección de derechos fundamentales. El uso del *big data*, la inteligencia artificial, los programas, algoritmos y la integración de las tecnologías presentan desafíos concretos para la ética, el cumplimiento y el rol de las personas (Lin, 2016). La responsabilidad en la manera de hacer negocios implica también el respeto por el ambiente, las migraciones, la pobreza y la inequidad. El respeto por los derechos humanos en la manera de hacer negocios es un emergente de las consecuencias negativas del capitalismo global que cada vez tiene mayor preocupación por parte de la academia (Wettstein, 2018).

Desde las variables macro, es necesario que el Estado haga su aporte, sea abierto y transparente. En países que se encuentran en etapas más tempranas de desarrollo y que enfrentan debilidades institucionales, el fortalecimiento de las instituciones es una condición necesaria. El Estado, único actor con capacidad para el establecimiento de reglas de juego y la protección del interés general, debe diseñar y arbitrar el marco institucional capaz de alinear los incentivos de la innovación e integridad.

En esta línea, el Gobierno Abierto, es una de las medidas preventivas de la corrupción más eficaces. Parte de la idea que todos los datos e información que posee el estado es pública. Por lo tanto, la apertura de datos públicos hace que los ciudadanos puedan tomar decisiones mejor informados. El fin que persigue una política de Gobierno

Abierto<sup>104</sup> o de apertura de datos públicos es que la ciudadanía en su conjunto pueda tomar mejores decisiones que sirvan de base para propiciar la inclusión social, el crecimiento económico y brindar nuevas oportunidades de desarrollo. Es una filosofía acerca de cómo gobernar y cuál es el rol que juegan el gobierno y los ciudadanos en la gestión pública (Oszlak, 2012). Del mismo modo que la seguridad jurídica y la eficiencia en el gobierno son determinantes para el crecimiento (Mauro, 1995).

Argentina ha reformado sus marcos institucionales a través de leyes que promueven gobiernos abiertos, así como también, generan incentivos para el desarrollo de ecosistemas innovadores y la creación de EBT. La sanción de la Ley de Acceso a la Información Pública<sup>105</sup> y la de Responsabilidad Penal Empresaria<sup>106</sup> promueven mejoras institucionales. La Ley de Emprendedorismo<sup>107</sup> y la Ley de Economía del Conocimiento<sup>108</sup> promueven incentivos para la innovación. Estos cambios impactan en los ecosistemas innovadores que se convierten en caja de resonancia de estas políticas. En una oficina de transferencia de tecnología, en una universidad, en una aceleradora, en una EBT, o en la oficina de patentes el desafío más allá del cumplimiento formal de las normas es el cambio en el comportamiento del factor humano.

El entorno en el que emergen las EBT en su totalidad necesita incorporar prácticas de integridad en su actuar cotidiano. Los esfuerzos anti-corrupción y el accionar ético de las personas al interior de las empresas -en especial de las EBT- hacen que sean más atractivas para la inversión. Es más probable que aquellos inversores

<sup>104</sup> La Alianza por el [Gobierno Abierto](#) es un iniciativa multilateral cuyo objetivo es la promoción del gobierno abierto.

<sup>105</sup> [Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Argentina](#)

<sup>106</sup> La Ley N° 27.401 establece que las personas jurídicas son responsables por los delitos de corrupción y les exige que para prevenir implementen programas de integridad. [Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Argentina](#)

<sup>107</sup> [Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Argentina](#)

<sup>108</sup> [Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Argentina](#)

tecnológicos que observan, además de los desarrollos, la gobernanza de las EBT, el cumplimiento de normas éticas y la manera en que realizan sus negocios, asignen recursos de largo plazo. Existen fondos de inversión que invierten en empresas en las que el componente ético y de transparencia son centrales en el manejo de la empresa. Se ha demostrado que esas inversiones son tanto o más rentables que las que buscan el lucro por sí solo. Hay todo un mercado que te va a pagar por eso y que castiga al que falsea<sup>109</sup>. Está demostrado que las empresas que se sitúan en estados con políticas de transparencia invierten más de los fondos adquiridos en investigación y desarrollo y generan mayor cantidad de patentes (Xu y Yano, 2016).

### **B. Ética en una EBT**

Existe un debate en filosofía y psicología relativo a determinar si la ética es situacional -la ética de una persona depende del entorno en el que se encuentre-. O bien, los rasgos de honestidad y ética son intrínsecos y determinan todas las acciones de una persona. Desde esta última perspectiva la ética personal, la manera de hacer los negocios y la conducta corporativa están íntimamente relacionadas (Griffin *et al.*, 2017). En cualquier caso, la ética es la disciplina que se orienta a las causas y explicaciones de las distintas conductas humanas (Bautista, 2007).

Cuando se refiere al ejercicio profesional es ética aplicada. Por ejemplo, cuando se refiere al ámbito público es ética de la función pública. En este caso, desde un enfoque *weberiano* la tensión entre la ética de la responsabilidad -que apunta al desarrollo de conductas regidas por sus consecuencias- y, la ética de la convicción -motivada por el cumplimiento de principios morales- informan la gestión pública. El decisor público debe desarrollar sus acciones en esta constante tensión. De manera tal que

<sup>109</sup> Testimonio de Lino Barañao, entrevista realizada el 1 de Agosto de 2019.

los criterios éticos son concebidos no para construir una teoría propia, ni validar teorías filosóficas, sino que son pensados y diseñados para señalar los principios y normas a aplicar en las conductas.

En el caso del ecosistema innovador, la ética orienta el accionar de las mujeres y hombres que se desempeñan en las aceleradoras, en las oficinas de transferencia tecnológica, las incubadoras y las EBT. Así, las mejoras en las relaciones de vinculación tecnológica serán posibles si se eleva la conducta moral de los individuos que integran los entornos de innovación mediante una adecuada aplicación de criterios éticos y de formación ética.

Siguiendo nuestra hipótesis inicial, para poder implementar un programa de ética e integridad, las EBT deben diseñarlo desde el momento de su fundación. El inicio marca la tendencia. De ese modo, se garantiza que las conductas de los socios y empleados tengan en su ADN del comportamiento ético, a la vez que se asegura el apoyo de alto nivel directivo para la política de integridad.

Partiendo de la base que, en general, las EBT conocen muy poco de cumplimiento y políticas de integridad, un primer objetivo tiene que ver con generar conciencia. Incluso, puede ocurrir que en una EBT o una aceleradora se respire un ambiente ético, pero, simplemente sus actores no lo saben<sup>110</sup>. De allí que es necesario formar y destacar la variable ética.

En los últimos años, se han aprobado manuales, guías y directrices sobre integridad, ética y *compliance* para empresas. Publicados por organizaciones de la sociedad civil, organismos internacionales y agencias de gobierno recomiendan la implementación de estrategias dentro de ética y programas de *compliance*. Muchos de estos

<sup>110</sup> Testimonio de Enrique Dick, entrevista realizada el 18 de diciembre de 2019.

Lineamientos son coherentes con los Principios de Gobierno Corporativo (OCDE, 2016) y las Directrices de la OCDE en materia de Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas. También, una norma ISO fue aprobada con el fin de certificar un Sistema de Gestión Anti sobornos: la norma ISO 37.001<sup>111</sup>. Sin embargo, no existen recomendaciones que aborden la problemática de la gestión de programas de integridad destinadas a EBT o dirigidas al ecosistema innovador.

Un programa de ética e integridad es un modelo de gestión. Debe contar con el liderazgo y compromiso de la alta dirección de la EBT -la persona o grupo de personas que dirigen y controlan la organización-, focalizado en la transparencia y la ética. Unido al corazón del negocio, debe cumplir con ciertos estándares internacionales y ser evaluable. Debe incluir mecanismos internos de promoción de la ética y la integridad, evaluación del desempeño, supervisión y control orientados a prevenir hechos de corrupción.

El programa de ética e integridad para EBT debe, como mínimo, contener las siguientes características:

A. Ser coherente con el negocio de la empresa y los riesgos propios de la actividad.

Los fundadores de la EBT deben discernir cuáles son las cuestiones internas y externas pertinentes para el programa y que impacten en su implementación. Entre ellas: i.) el mercado, los sectores y territorios en los que opera la EBT; ii.) la naturaleza, la escala

<sup>111</sup> Si bien la certificación no puede garantizar que no existirán sobornos en la organización, puede servir para implementar medidas que reduzcan el riesgo de sobornos <https://www.iso.org/iso-37001-anti-bribery-management.html>

y complejidad de las actividades y operaciones; iii.) el modelo de negocio de la EBT; iv.) los socios.

B. Ser acorde a la dimensión y capacidad económica de la empresa.

Unido al corazón del negocio de la EBT, debe ajustarse al tamaño y la estructura de la EBT. El Programa de Ética e Integridad debe incluir como mínimo, algunas de las variables que se mencionan a continuación.

### **Cuadro 6: Programa de Ética e Integridad para EBT**

VARIABLE	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS
MAPA DE RIESGOS	Identificar potenciales situaciones de conflictos éticos y conductas indebidas.	Acorde al tamaño de la EBT al mercado y su contexto.
CANAL DE DENUNCIAS	Protección de testigos y prevención de fraudes.	Anónimo, seguro.
CÓDIGO DE ÉTICA	Alinear comportamientos de los integrantes de la EBT de acuerdo a su visión y misión.	Contiene los valores que guían el actuar de la EBT. Cómo actuar en casos concretos de conflictos de intereses.
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	Encargado de implementar el plan de integridad.	Puede cumplir otras funciones, puede ser externo.
PLAN DE ENTRENAMIENTO	Capacitar en integridad, ética, rendición de cuentas a todos los integrantes de la EBT.	Entrenar en casos concretos y situaciones de potenciales conflictos.
SEGUIMIENTO/EVALUACIÓN	Conocer el impacto del programa. Saber si sirve para prevenir conductas irregulares y que es necesario corregir.	VARIABLES de medición razonables en función del negocio de la EBT.
AUDITORÍA y DEBIDA DILIGENCIA	Conocer antecedentes de proveedores y clientes	A realizar previo a las negociaciones con proveedores y clientes.

Fuente: Elaboración propia.

1. **Mapa de Riesgos.** De acuerdo al mercado y negocio de la compañía, el Mapa de Riesgos debe apuntar a identificar las potenciales situaciones en las que la EBT, sus socios, directivos y empleados se vean enfrentados a situaciones como la de conflicto de intereses, regalos, tráfico de influencia, etc. (Transparencia, 2017).

Debe contar con una política conocida por todos los integrantes de la EBT. Definir y tipificar los riesgos asociados al negocio de la EBT. Una matriz de riesgo debe relacionar esos riesgos con el plan de negocios de la EBT y establecer medidas de mitigación y de gestión de los riesgos.

2. Canales de investigación internos. La instalación de una línea de protección de testigos y de denunciante para denuncias de fraudes que permite detectarlos. Debe garantizar el anonimato del denunciante y protegerlo de eventuales represalias internas. Se debe tener en cuenta que es muy frecuente la denuncia de empleados a sus superiores, de allí que el anonimato garantiza la efectividad de este canal de prevención. Este servicio no necesariamente debe ser desarrollado internamente y depende del tamaño de la EBT.
3. Código de Ética. Tiene como objetivo alinear el comportamiento de empleados con la visión y misión de la EBT. Es la escala de valores según la cual la empresa va a cumplir sus metas. Todos los integrantes de la EBT deben estar de acuerdo con los principios y observarlos en su actuar. Debe contar con guías de trabajo simples y procedimientos específicos para prevenir conductas inapropiadas o ilícitas. Debería incluir, cómo hacer frente a los riesgos del tráfico de influencias en sus operaciones. De qué manera actuar frente a la necesidad de influir sobre decisores y el *lobby* que pueda hacer la EBT. Se debería explicitar quiénes representan los intereses de la compañía. Conocer: ¿Qué intereses se están representando? ¿En nombre de quién? ¿Con qué presupuesto? Tener una política publicada para los casos de recibir y ofrecer regalos, o las contribuciones caritativas, agasajos, promociones, pasajes. Uso de bienes y la confidencialidad en las comunicaciones internas y externas.
4. La designación de un oficial de cumplimiento. El *compliance officer* es el responsable del programa de ética e integridad en la EBT. Debe entender el negocio



y ajustar el plan de acuerdo al contexto del negocio, del mercado y la actividad de la empresa. Puede cumplir otras funciones. Incluso, la EBT puede tener un consejero externo o tener tercerizado el servicio. En el entorno de la innovación, las cámaras o las agrupaciones de empresas y las incubadoras deberían tener políticas y asesorar en esta materia. Debe diseñar un sistema de reportes de incumplimiento y señales de alerta.

5. Un plan de entrenamiento. Es necesario siempre capacitar sobre integridad y cumplimiento en el ecosistema emprendedor. Las EBT por ser más pequeñas y por la naturaleza propia de la actividad se encuentran siempre tratando de llenar agujeros. Por ello es necesaria la capacitación en gobierno corporativo, en gestión del cambio, integridad y ética. La legislación y las normas ISO que sean aplicables. La capacitación debe adecuarse al giro del negocio y puede adaptar las normas éticas al corazón del negocio de la empresa.
6. Una estrategia de seguimiento y evaluación. Para las etapas siguientes de la EBT, es esperable que el programa de ética e integridad pueda ser medido. Uno de los motivos por los que los programas de cumplimiento fallan al detectar conductas es que no son evaluados. La necesidad de evaluar el impacto permitirá saber si el programa sirve para prevenir las conductas ilegítimas, detectar los comportamientos y alinear las políticas de la empresa con las leyes, normas y regulaciones. Para poder evaluar el cumplimiento, es necesario previamente confeccionar un conjunto de variables e indicadores de medición.
7. Auditoría. En las negociaciones con proveedores y clientes realizar procesos de debida diligencia *ad hoc*.

Estas variables son un mínimo que, como primera conclusión de la bibliografía analizada y el trabajo de campo, entendemos deben contener un programa de

ética e integridad para EBT. En conjunto, hacen a un modelo de gestión alineado con el corazón del negocio. Como dijimos, la ética debe estar presente desde el comienzo de la EBT. Si son establecidos desde su diseño, los valores compartidos por todos los integrantes de la EBT se transforman en la cultura de la empresa. El liderazgo ético está ligado positivamente con el compromiso de los empleados con la compañía. (Neves y Story, 2015).

### **C. Transparencia y confianza**

La EBT que cuenta con un Programa de Ética e Integridad genera confianza cuando se relaciona a lo largo de su cadena de valor. Una relación de confianza es un vínculo que se basa en la confianza entre desconocidos (Botsman, 2017). La confianza está presente en todos los aspectos de nuestras vidas. Es saber qué esperar de otras personas. Tener la capacidad de interactuar de forma abierta, de manera constante. Poder construir relaciones de largo plazo, con capacidad de actuar de manera positiva. Es poder relacionarse sin tener que preocuparse por la integridad de las personas. Saber, con anticipación, que las terceras personas darán el mismo trato que uno les da. Todas las cosas que hacemos están atravesadas por la confianza. Confianza, es sentirte cómodo estando desarmado<sup>112</sup>.

Por el contrario, la desconfianza es la probabilidad que una persona asigna a otra de que la traicione. Una situación semejante a la apatía en la política. Los ciudadanos votan, pero luego no creen en la política, ni en los políticos. El descrédito de las instituciones políticas, la cantidad de información dispersa y el descubrimiento de casos paradigmáticos de corrupción afectan la confianza en las instituciones. Los medios de comunicación, las iglesias, la política, los negocios, son áreas en las que la gente solía

<sup>112</sup> Testimonio, entrevista a Gustavo Marchesini. Entrevista realizada el 25/7/19.

confiar en el pasado, pero ya no. De allí que, a partir del siglo XXI, ante este contexto de desconfianza generalizada en las instituciones y -en especial- en los medios de comunicación tradicionales, las redes sociales pasaron a ocupar un lugar preponderante en las costumbres de las personas a la hora de informarse.

Por ello, los líderes están llamados a restaurar esa brecha de confianza y tienen responsabilidades mayores hacia la sociedad. En este contexto, los negocios tienen un rol destacado y las hombres y mujeres de negocios aún más.

La confianza es una estimación de riesgos basada en la bilateralidad. El punto de partida para la construcción de confianza es la transparencia. Contar con un Programa de Ética e Integridad permite incorporar transparencia en los negocios que la EBT desarrolle. Balances reales, tecnologías testeadas, estructura de la EBT simple, plan de negocios sustentable. En un actuar basado en la confianza, los intereses y las necesidades de los clientes tienen la prioridad.

En el ecosistema innovador, es esencial. Es la carta de presentación de las EBT. Siendo transparentes, confiando en dar los pasos necesarios para cumplir la misión y visión del negocio de la EBT. Las relaciones entre científicos, gestores tecnológicos, emprendedores e inversores, tienen que basarse en la confianza. Si desde el primer momento se muestra una actitud de confianza, la probabilidad de que la persona tenga una conducta indebida, baja. La transparencia en el actuar, predispone las expectativas de la conducta. Inclusive, la transparencia permite evitar malentendidos. En el ecosistema innovador es frecuente que el diálogo entre científicos, emprendedores e inversores sea complejo. Como vimos<sup>113</sup>, provienen de diferentes orígenes, hablan diversos lenguajes y tienen expectativas diversas.

<sup>113</sup> Capítulo II, Título C, pág. 54.

La posibilidad de que se produzca la vinculación depende de la comprensión entre estos actores y allí es donde cobra valor la confianza y las prácticas de integridad. *“Todo el mundo se conoce; todo el mundo tiene un hermano que estuvo en el Ejército con alguien; la madre de alguien fue la profesora de alguien; el tío de alguien estaba al mando de la unidad de alguien. No te puedes esconder. Si haces algo mal, no puedes salir corriendo a esconderte en Wyoming o California. El grado de transparencia es altísimo”* (Senor y Singer, 2009:85). Un actuar ético y transparente disipa dudas y previene desencuentros. Inclusive, en los casos de emprendedores que se enfrentaron al fracaso en el pasado. Emprender es aprender de los fracasos.

Experiencias internacionales indican que haber fracasado previamente es un dato positivo para los inversores. Un emprendedor que fracasó y es capaz de recomponerse de una crisis aprendiendo a no cometer los mismos errores de los intentos anteriores es valorado. *“Defender algo que has hecho mal no está bien visto. Si has metido la pata, tu trabajo es demostrar que has aprendido la lección. No se aprende nada de alguien que se pone a la defensiva.”* (Senor y Singer, 2009). La transparencia es esencial para conocer cuales fueron los motivos y las circunstancias en las que el emprendedor fracasó.

En el ecosistema innovador no hay forma de trabajar si no es a través de las referencias de otros. Construir una relación basada en la confianza requiere, además de transparencia, de persistencia y tolerancia. La confianza basada en normas compartidas y valores con similares características puede influir en la ventaja competitiva de la EBT (Husted, 1998). Sin embargo, el beneficio es para el ecosistema. Cuando la confianza deja de ser un valor muy personal, una recomendación entre amigos o conocidos y se expande a lo largo de la cadena de valor, se beneficia al ecosistema innovador en su conjunto.

Cuando los ecosistemas se encuentran en diferentes geografías, la tecnología pasa a cumplir un rol de difusor. Las plataformas digitales permiten extender los círculos de confianza y aumentar exponencialmente mercados y posibilidades (Botsman, 2017:143). Cuando aumentan las similitudes y el número de intercambios positivos en el ecosistema, la confianza se ve potenciada.

Incluso, existen maneras de factorizar a la confianza. Existen esfuerzos para otorgar un puntaje de confiabilidad de las personas basado en los rasgos de personalidad y en el comportamiento. De modo de poder predecir la probabilidad de que la persona sea un actor positivo en una interacción persona a persona en línea o fuera de línea. Utilizando un sistema de *machine learning* se puede establecer un sistema que relacione documentos con personas para determinar un ranking de confianza de las personas basado en los rasgos de comportamiento y personalidad<sup>114</sup>. Se puede ir aún más lejos y generar un algoritmo que provea el *score* de la compatibilidad de una persona con otra. O bien, un método que provea el *score* de compatibilidad de una persona con una pluralidad de personas.

#### **D. Reputación**

La reputación consiste en la opinión que otros se han formado de uno, basada en las experiencias del pasado y construida a través del tiempo. En un mundo en el

<sup>114</sup> La empresa *Trooly*, Inc. presentó la solicitud de patente para registrar un Sistema para determinar la confianza y compatibilidad de una persona. Los autores son Baveja, Sarma y Dalvi. No. Aplicación: 14/753,211. La patente fue otorgada y publicada el 17 de marzo de 2016. No. publicación: US 2016/0078358 A1. Luego, la patente fue licenciada a la empresa *AirBnB*.

que los mercados digitales orientan el futuro de los negocios, la reputación es la moneda del siglo XXI (Botsman, 2017).

La reputación de las empresas es relevante para el desarrollo de su negocio. Algunos autores enfocan el tema de la reputación desde una perspectiva de la responsabilidad social empresarial (Agarwal et al., 2015). La reputación se puede monetizar. Por ejemplo, se puede valorar cómo una empresa lleva al mercado productos innovadores que respeten el cuidado del ambiente, o la calidad de los trabajadores en toda la cadena de valor.

Es una manera de lograr confiar en alguien instantáneamente. Confianza y reputación son dos parámetros insoslayables al tomar una decisión. La confianza y la lealtad de los consumidores reducen los riesgos en la compra de los productos y servicios. En el caso de los consumidores hoy más exigentes que en el pasado, están cambiando los hábitos y criterios para adquirir bienes y servicios. Gracias a las plataformas digitales, los consumidores pueden tener acceso a las opiniones y comentarios de otros consumidores para saber si otras personas antes que ellos quedaron satisfechas y, en función de ello, tomar la decisión de adquirir el producto o el servicio. Entonces, desde una perspectiva de los consumidores y de la responsabilidad social empresarial (RSE) cobra cada vez más importancia que las empresas se focalicen en la ética y la reputación de largo plazo (Stanaland *et al.*, 2011). Los comentarios positivos que los consumidores realizan en las redes sociales luego de haber consumido algún producto o servicio atraen a más clientes. A su vez, afectan las percepciones de la reputación corporativa, la confianza y la lealtad de los consumidores. La importancia de que las EBT cuenten con programas y políticas que

demuestren el compromiso ético en el desarrollo de su negocio, impacta en su reputación a largo plazo (Stanaland *et al.*, 2011).

Para las EBT, es necesario contar con buenos comentarios en línea no sólo sobre los productos o los servicios que presta sino también sobre el modo en que brinda sus servicios. Es decir, mediante cuál forma de trabajar, bajo qué estándares de integridad, respetando qué escala de valores. Ello genera confianza y mejora la reputación.

Existen fondos de inversión que invierten en empresas de este tipo. En las que el componente ético de transparencia es esencial para la toma de decisión sobre la inversión. Se ha demostrado que esas inversiones son tanto o más rentables que las que buscan el lucro por sí solo. En este contexto, los valores como transparencia y ética pueden convertirse incluso, en un componente del *marketing*. Eso no es negativo *per se*. Aunque no se realice por convicción, existe un mercado que con sus decisiones va a incentivar los planes de ética e integridad, eligiendo empresas por su compromiso ético y castigando a aquellas que falsean sus productos, no realicen comercio justo, o no respeten el impacto social y ambiental de su producción.

El movimiento denominado *Empresas B115* y la *Red de Negocios Sustentables*<sup>116</sup>, son algunos ejemplos de iniciativas empresariales. Se trata de alianza y redes de empresas que comparten la búsqueda de una nueva genética económica para realizar negocios de manera sustentable. Inspiradas en valores y la ética inspiran soluciones colectivas sin olvidar, al mismo tiempo, necesidades particulares encontrando trascendencia, sentido y propósito. Las iniciativas apuntan a una economía que pueda crear valor integral para el mundo, promoviendo formas de organización económica que puedan

<sup>115</sup> Desde su creación en abril del 2012, ya existen 10 Sistemas B en diferentes países. [Movimiento Global](#)

<sup>116</sup> <https://www.nbs.net/sustainability-centres>

ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la tierra, de forma simultánea y con consideraciones de largo plazo. Desde el ámbito académico iniciativas como el Centro de Investigación en Gerenciamiento Responsable de la Universidad de Pisa<sup>117</sup>, o Derechos Humanos en los Negocios<sup>118</sup> de la Universidad de Copenhague tienen como fin generar conocimiento e investigación referidos al gerenciamiento responsable, el desarrollo sustentable, la responsabilidad social empresarial y la protección de derechos humanos en los negocios. Una creciente literatura aborda las consecuencias negativas del capitalismo en el presente siglo. La inequidad, el calentamiento global, el esclavismo moderno, y el trabajo infantil se convierten en fenómenos endémicos incluso en países de altos ingresos (Giuliani, 2019).

De lo expuesto anteriormente, es oportuno efectuar algunas reflexiones. Primero, ética en la EBT. La implementación de programas de integridad genera compañías transparentes. Luego, la transparencia genera confianza. Comenzando porque mejora la reputación de la EBT, aumentando las posibilidades de inversión. El buen gobierno de las EBT basado en conductas éticas y liderazgos ejemplares mejora su reputación.

Luego, los comportamientos éticos de las personas dentro del ecosistema innovador estimulan la confianza que, distribuida de manera horizontal, genera un círculo virtuoso. Una red compuesta por EBT en la que la carta de presentación sea contar con un código de ética, se confían mutuamente y realizan sus intercambios en base a prácticas de integridad. Un ecosistema innovador orientado en prácticas de integridad agrega calidad a su cadena de valor basada en la confianza. Combinado con gobiernos transparentes, con

<sup>117</sup> [REMARC UniPi | Responsible Management Research Center](#)

<sup>118</sup> [The BRights](#)



políticas de apertura de datos que faciliten el acceso a la información y sean colaborativos, esto fomenta la inversión agregada, fortalece las instituciones y genera crecimiento.



Universidad de  
**San Andrés**

## CONCLUSIONES

En el presente trabajo hemos sostenido que la innovación es una condición para el crecimiento económico. También, que los países que trabajan para prevenir la corrupción tienen mayores chances de que sus economías crezcan, sean más competitivas, innovadoras y productivas.

La innovación se puede dar de manera aislada. Sin embargo, demostramos que cuando ocurre dentro de ecosistemas innovadores hace más eficiente la vinculación tecnológica y tiene mayor impacto en la economía. Los ecosistemas innovadores desde diferentes regiones, con diversos patrones culturales, condiciones históricas y contextos institucionales, son en sí mismos generadores de innovación. Por eso, evolucionan, son dinámicos (Kantis, 2018).

En estos entornos, las EBT cumplen un rol destacado. Son los vehículos de la innovación. Nacen a partir de una necesidad que es resuelta con conocimiento aplicado y de alta intensidad tecnológica. Los desarrollos tecnológicos, sea que estén protegidos a través del sistema de propiedad intelectual o mediante la innovación abierta, surgen a partir de problemas que requieren la combinación de conocimiento, destrezas de negocios, habilidades de gestión y de comercialización.

Estas habilidades son aportadas por las personas. Investigadores, emprendedores, inversores y gestores tecnológicos llevan adelante proyectos de desarrollo en las EBT. En un ecosistema innovador el entendimiento entre sus protagonistas para identificar los problemas del mundo actual y diseñar soluciones basadas en el conocimiento

es un desafío. Eso hace que el trabajo en red sea de una gran complejidad. Si las EBT son diseñadas como un dispositivo para la comercialización de la tecnología, el factor humano es aquello que hace posible su existencia.

Por otra parte, la disminución de la corrupción requiere de sanciones efectivas, incentivos en el modo de hacer negocios y políticas de prevención. También, debe partir de un reconocimiento previo del contexto. Argentina cuenta con una trayectoria de espacios de acumulación privilegiados que ha llevado al país a restricciones económicas para su desarrollo (Castellani, 2012).

Las modificaciones de los marcos regulatorios que sancionan prácticas deshonestas e incentivan la ética son necesarias, pero insuficientes. Son el punto de partida. La generación de prácticas de integridad en la manera de hacer negocios y el respeto de las reglas de juego depende en gran medida del actuar del factor humano.

Identificamos supuestos que justifican la incorporación de integridad en las EBT. En los casos en los que el Estado interviene en el ecosistema innovador o para prevenir el actuar de manera negligente, imprudente o irresponsable de los actores en la vinculación tecnológica. Además, encontramos que buena parte de ellos desconocen prácticas de integridad. Identifican a los códigos de ética como parte del componente jurídico, del cual se perciben ajenos, sin considerar que la ética es también producto de la cohesión social y que el desafío pasa más por modificaciones en los hábitos y las conductas de sus actores. Menos reglas escritas no significa que no se puedan cumplir estándares de integridad y confianza. Por ello, incorporar la dimensión ética y la transparencia al contexto de la innovación es novedoso.

Contar con una estrategia de integridad en la gestación, incubación y escalado se convierte en un activo intangible para la EBT. De la mano de la innovación, aumenta la confianza y mejora su reputación. Un programa de ética para EBT alineado con la estrategia de sus negocios, genera empresas transparentes. Las EBT que se vinculan con ética en su cadena de valor distribuyen confianza de manera horizontal generando un entorno de negocios sustentable.

En definitiva, desde una perspectiva micro, la innovación y el cumplimiento de prácticas de integridad son dos condiciones para el crecimiento económico. Por ello, el desafío de las EBT en Argentina en este siglo es innovar con integridad.



## Referencias Bibliográficas

- ACCESS INFO EUROPE, OPEN KNOWLEDGE, SUNLIGHT FOUNDATION, TRANSPARENCY INTERNATIONAL, (2015) “*International Standards for lobbying regulation. Towards greater transparency, integrity and participation*”
- AGARWAL, James, OLEKSIY, Osiyevskyy, FELDMAN, Percy, (2015) “Corporate Reputation Measurement: Alternative Factor Structures, Nomological Validity, and Organizational Outcomes” *J Bus Ethics*,130: 485. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2232-6>
- ARZA, Valeria (2018), “*Obstacles and Innovations firm size: a Quantitative Study for Argentina*”, Technical Note No. IDB-TN-1436, Interamerican Development Bank (IDB). <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Obstacles-to-Innovation-and-Firm-Size-A-Quantitative-Study-for-Argentina.pdf>
- ASOCIACIÓN Argentina de Capital Privado; emprendedor y semilla (2017), *Panorama Argentino de Inversiones de Capital Privado, Emprendedor y Semilla*, IAE Business School
- BALLAND *et. al*, (2020) “*Complex economic activities concentrate in large cities*”. *Nature Human Behavior*, <http://www.nature.com/nathumbehav/>
- BAUTISTA, Oscar Diego (2007) “*Ética y Política: Valores para un buen Gobierno*” Universidad Autónoma del Estado de México, [ÉTICA Y POLÍTICA: VALORES PARA UN BUEN GOBIERNO](#)
- BOLDRIN, Michele LEVINE, David, (2008) “*Against Intellectual Monopoly*”, Cambridge University Press, New York.
- BOTSMAN, Rachel, (2018) “Who can You Trust? How Technology brought us together and Why it could drive us apart”. Penguin Random House, UK.
- BUHMANN, Karin, TAYLOR, Mark, GIULIANI Elisa (2019) “*Business and Human Rights in Global Value Chains*”, First Published August 3, 2019 Editorial, <https://doi.org/10.1177/1024529419865668>
- CAMPI, Mercedes, DUEÑAS, Marco (2019). Intellectual property rights, trade agreements, and international trade”, *ELSEVIER Research Policy*, Volume 48, Issue 3, April 2019, Pages 531-545 <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.09.011>
- CASTELLANI, Ana, (2012) “Privileged Accumulation Spaces and restrictions on Development State-business Relations in Argentina (1966-1989)”, *The American Journal of Economics and Sociology*, First published: 20 December 2012. <https://doi.org/10.1111/j.1536-7150.2012.00864>.
- CHESBROUGH, Henry (2006). “Open Innovation the New Imperative for creating and profiting from technology”. Harvard Business Press.
- D` Este, Pablo, IAMMARINO, Simona, SAVONA, María, von TULZENMANN, Nick, “*What Hampers Innovation? Revealed barriers vs. Deterrent Barriers*”, *Research Policy*, Volume 41m Issue 2, March 2012. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733311001764?via%3Dihub>
- ELENA, Sandra y STALKER, Germán, (2012), “*¿Que tiene de Pública esta Empresa? Transparencia y Acceso a la Información en Empresas del Estado*”. Documentos de Políticas Públicas, Recomendación No. 110, Buenos Aires, CIPPEC. [www.cippec.org](http://www.cippec.org)

- ESTENSSORO, María Eugenia y NAISHTAT, Silvia, (2017) *“Argentina Innovadora. ¿Quiénes son los emprendedores, científicos y artistas que están cambiando el país?”*. Buenos Aires: Ed. Sudamericana.
- FAGERBER, Jan, SRHOLEC, Martin, (2008) *“National innovation system, capabilities and economic development”*, Research Policy, ELSEVIER.
- GIULIANI, Elisa, NIERI, (2019) *“Fixing “bad” capitalism: Why CSR and pro-good initiatives may not be enough”*, Critical Perspectives on international business, <https://doi.org/10.1108/cpoib-07-2019-0055>
- GRIFFIN, J. M., Kruger, S. A., & Maturana, G. (2017). *“Do personal ethics influence corporate ethics?”* Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2745062>
- HARDIN, Garret. (1968), *“The Tragedy of the Commons”*, Science 13 Dec 1968: Vol. 162, Issue 3859, pp. 1243-1248. DOI: 10.1126/science.162.3859.1243.
- HARSTAD, Bard, SVENSON, Jacob, (2011) *“Bribes, Lobbying and Development”*, The American Political Science Review, Vol. 105, No. 1 (February 2011), pp. 46-63 Published by: American Political Science Association, Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/41480826>.
- HUSTED, Bryan, (1998). *“The ethical limits of Trust in Business Relations”*, Business Ethics Quarterly, Vol. 8 No. 2.
- KANTIS, Hugo, (2018), *“Mature and developing ecosystem: a comparative analysis from an evolutionary perspective”* Working Paper, PRODEM.
- KAUFMANN, Daniel, KRAAY, Aart, MASTRUZZI, Massimo (2003), *“Governance Matters III: Governance Indicators for 1996-2002*. World Bank Policy Research Working Paper, No 3106, Washington D.C.
- KNAK, Stephen and KEEFER, Philip, (1995) *“Institution and Economic performance: Cross Country Test Using Alternative Institutional Measures”*. Economic and Politics, 7:3, pp 703-27.
- KRIMSKY, Sheldon, (2003), *“Small Gifts, conflicts of interests, and the Zero Tolerance threshold in Medicine”* The American Journal of Bioethics, Volume 3 No. 3, published by the MIT Press.
- LEE, Neil and Rodriguez Posse, Andrés, *“Is There Trickle-Down from Tech? Poverty, Employment, and the High-Technology Multiplier in U.S. Cities”*, Annals of the American Association of Geographers. ISSN: 2469-4452 (Print) 2469-4460 (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/raag21>
- LIN, T. C. W. (2016). *“Compliance, Technology, and Modern Finance”*. Brooklyn Journal of Corporate, Financial & Commercial Law, 11(2016), 159-182
- LIU, Xiaoding. (2016). *“Corruption culture and corporate misconduct.”* Journal of Financial Economics, 122, 307-327.
- LUCIC, D., RADISIC, M. & DOBROMIROV, D. (2016) *“Causality between corruption and the level of GDP”*, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 29:1, 360-379, DOI: 10.1080/1331677X.2016.1169701.
- MARISCOTTI, Mario (2016) *“El Secreto Atómico de Huemul. Crónica del origen de la Energía Atómica en Argentina.”* Lenguaje Claro Editora, Buenos Aires.
- MAURO, Paolo, (1995) *“Corruption and growth”*, The Quarterly of journal Economics, Vol. 110.No. 3, pp. 681-712.
- MILLET, Montserrat (2001), *“La Regulación del Comercio Internacional del GATT a la OMC”*, Colección de Estudios Económicos Núm. 24, Servicio de Estudios, La Caixa, Barcelona, 2001.

- NEVES, Pedro, y STORY, Joana, (2015) “*Ethical leadership and Reputation: Combined Indirect Efforts on Organizational Deviance*”. Journal of Business Ethics, No. 127, Vol 1. Special Session: Corporate Social Responsibility and Sustainability in Scandinavia.
- OCDE, “*Managing conflict of interests,*” Conflict of Interests  
----- (2003) Recommendation of the Council on Guidelines for Managing Conflict of Interests.
- OPPENHEIMER, Andrés, (2014). “*Crear o Morir. La esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la innovación*”. Debate.
- OSZLAK, Oscar, (2012) “*Gobierno Abierto: promesas, supuestos y desafíos*”, Trabajo presentado en la VIII Conferencia Anual INPAE 2012: “*Gobierno Abierto: Por una gestión pública más transparente, participativa y colaborativa*”, San Juan de Puerto Rico, 25 de abril de 2012.
- POLITICAL RISK SERVICES, *International Country Risk Guide ICRG, The International Country Risk Guide (ICRG)* .
- PRZEWORSKI, Adam, “*On the Design of the State: A principal-agent perspective*”, en Luiz Carlos Bresser y Peter Spink (eds.), *Reforming the State managerial public administration in Latin America*, Boulder, Lynne Rienner, 1999.
- PUTNAM, Robert D., “*Making Democracy Work: Civic traditions in Modern Italy*”, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1993.
- ROSE-ACKERMAN, Rose, (1999) “*Corruption and Government. Causes, consequences and reform*”. Cambridge University Press.
- SCHUMPETER, Joseph, (1934). “*The Theory of Economic Development*”, Harvard University Press, Cambridge, MA
- SCHWAB, Klaus, (2016) “*La cuarta revolución Industrial*”, Debate.
- SENOR, Dan y SINGER, Saul, (2009) “*Start-Up Nation La historia del milagro económico de Israel*”, Publiexpres S.A.
- STANALAND, Andrea et. al. (2011) “*Consumer Perception of the antecedents and Consequences of Corporate Social Responsibility*” Journal of Business Ethics, Vol 102. No 1. Symposium: Ethical Corporate Marketing.
- STALKER, Germán, (2007), “*Participación Ciudadana en las Decisiones Públicas. La ley de Comunas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: interrogantes y desafíos*” Contraloría y Participación Social en la Gestión Pública, CLAD, Caracas, 2007.
- STIGLITZ, Joseph, (1993) “*Economics*”. W.W. Norton & Company Inc. United States of America.
- SVENSON, Jakob (2005) . “*Eight questions about corruption*” Journal of Economic Perspectives, Volume 19, Number 3, Summer.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2020). Índice de Percepción de la Corrupción 2019. Recuperado [https://www.transparency.org/files/content/pages/2019\\_CPI\\_Report\\_EN.pdf](https://www.transparency.org/files/content/pages/2019_CPI_Report_EN.pdf)  
-----2017 “*10 Principios Anticorrupción para Empresas Públicas*”, [LOS DIEZ PRINCIPIOS DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS PARA COMBATIR LA CORRUPCIÓN](#)  
-----2014. “*The impact of corruption on growth and inequality*”. Anti-corruption Helpdesk. Provide on demand research to help fight corruption”.  
-----2003 “*Principios empresariales para contrarrestar el soborno: Documento Guía*”. <http://www.transparency.org>

- WETTSTEIN, Florian, et. al. (2018) “*International business and humans rights: a research agenda*”, Journal of World Business.
- WIPO, (2019) Global Innovation Index, GII, 2019, [Global Innovation Index 2019](#) -----(2017) “*Capital Intangible en las Cadenas de Valor. Informe Mundial sobre la Propiedad Intelectual en 2017*”. Creative Commons, CC BY 3.0 IGO, Ginebra.
- XU, G., & Yano, G. (2016). “*How does anti-corruption affect corporate innovation? evidence from recent anti-corruption efforts in China*”. Journal of Comparative.

### Documentos de Patentes Concedidas

- Baveja, Sarma y Dalvi. No. Aplicación: 14/753,211. Patente otorgada y publicada el 17 de marzo de 2016. No. publicación: US 2016/0078358. USPTO.

### Sitios web visitados

#### Capítulo I:

- Hub Anticorrupción e integridad, [Anti-corruption & integrity Hub- OCDE-](#)
- Political Risk Services, [The International Country Risk Guide \(ICRG\)](#)
- Transparencia Internacional, [Transparency International](#)
- Latinobarómetro, [Latinobarómetro Database](#)
- World Economic Forum, [The World Economic Forum](#)
- World International Property Organization, [WIPO - World Intellectual Property Organization](#)

#### Capítulo II:

- Observatorio de Complejidad Económica del Massachusetts Institute of Technology (MIT), [OEC: The Observatory of Economic Complexity](#)
- YOZMA, [Yozma Homepage](#)
- YISUMM, <http://www.yisum.co.il>
- UNIVERSIDAD HEBREA de JERUSALEM, [האוניברסיטה העברית בירושלים | The Hebrew University of Jerusalem |](#)
- CENTRO CULTURAL MEXICO <https://centroculturadigital.mx/mapa-transmedia/mexico-creativo/>
- CORFO, [CORFO - Corporación de Fomento de la Producción](#)
- KNOWHUB, [Knowhub](#)
- HUBTEC, [Hubtec |](#)
- APTA, [Quiénes somos - APTA](#)
- ENDEAVOUR Argentina, [Endeavor Argentina: Inicio](#)
- CONEA, Comisión Nacional de Energía Atómica, <http://www.cab.cnea.gov.ar>
- INSTITUTO BALSEIRO, <https://www.ib.edu.ar>
- INVAP, [Inicio - INVAP - Investigación Aplicada](#)
- CONICET, Patagonia Norte, <https://patagonianorte.conicet.gov.ar>
- UNRN, Universidad Nacional de Río Negro, [UNRN | Universidad Nacional de Río Negro](#)
- STARTUPS-COM, [Startups.com | Courses, Expert Advice & Software for Startup Founders](#)



- CITES, [Front Page - Cites: Center for Technological, Business and Social Innovation](#)
- BID, [Inter-American Development Bank - IADB.org](#)
- SEPYME [Secretaría de Emprendedores y PyMEs](#)
- DISTRITO TECNOLÓGICO, CABA, [Distrito Tecnológico | Buenos Aires Ciudad](#)
- BANCO CIUDAD, [Beneficios](#)
- GRID EXPONENTIAL, [Grid Exponential](#)
- BIOCÓDIGES, [BIOCÓDIGES - Home](#)
- IAE, [IAE Business School](#)
- MIA, Mercado de Innovación Argentina, [Mercado de Innovación Argentina](#)
- CONICET, [Política Institucional](#)

### Capítulo III:

- OCDE, [OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service](#)
- CIPPEC. VALSANGIACOMO, Agustina, NUÑEZ, Paula DIEGUEZ, Gonzalo, “Radiografía de las Empresas Públicas Argentinas”, CIPPEC, [Radiografía de las empresas públicas argentinas](#)
- INFOLEG, [Infoleg – Información Legislativa y Documental | Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación](#)
- CONICET, Vinculación Tecnológica, [Vinculación: CONICET](#)

### Capítulo IV:

- Alianza para el Gobierno Abierto <https://www.opengovpartnership.org>
- Empresas B, [Movimiento Global](#)
- NBS, <https://www.nbs.net/sustainability-centres>
- REMARC UniPi, [REMARc UniPi | Responsible Management Research Center](#)
- The Bright Initiative, [The BRight Initiative](#)
- ISO [ISO 37001 Anti-bribery management systems](#)

## Apéndices

### Apéndice I.

TESIS: “Integridad en EBT para el Crecimiento Económico”	
<b>Autor</b>	Germán Stalker
<b>Trabajo de campo</b>	Entrevistas semi estructuradas
<b>Fecha</b>	Entre Julio y Diciembre de 2019

	NOMBRE	INSTITUCIÓN/EMPRESA	ROL	FECHA	LUGAR
1	GERARDO MARHESINI	<a href="#">CITES</a>	GESTOR TEC	25/7/19	Sede CITES Av. Belgrano 758, Sunchales, Santa Fe
2	LINO BARAÑO	<a href="#">SECRETARIO DE CIENCIA TECNOLOGÍA e INNOVACION PRODUCTIVA</a>	CIENTIFICO/FUNCI ONARIO	1/8/19	Sede SECyTIP Godoy Cruz 2290, CABA.
3	ARYANNE QUINTAL	<a href="#">OEA- División Competitividad</a>	FUNCIONARIO	2/8/19	VÍA SKIPE
4	CESAR PARGA	<a href="#">OEA- División Competitividad</a>	FUNCIONARIO	2/8/19	VÍA SKIPE
5	DIEGO SCOTT	Actor	EMPRENDEDOR	13/8/19	Pizza Hut Alcorta, CABA.
6	HERNAN DOPAZO	<a href="#">BIOCODICES</a>	CIENTIFICO/EMPR ENDEDOR	9/8/19	Sede Biocodices Sede UNSAM, Av. Gral Paz 5445, Edificio #23, INTI, San Martín, PBA.
7	MATÍAS PEIRE	<a href="#">Grid Exponential</a>	ACELERADORA	9/8/19	Sede Grid Exponential, Teodoro García 2474, CABA.
8	SANTIAGO GINI	<a href="#">OLX</a>	EMPRENDEDORES	15/8/19	Sede OLX Miñones 2177, CABA.
9	PABLO SECCHI	<a href="#">Poder Ciudadano</a>	OSC	16/8/19	Sede Poder Ciudadano, Piedras 547 CABA.
10	BEATRIZ GRUNFELD	<a href="#">LABMedicina</a>	EMPRESA	22/8/19	Sede LABMedicina, Trelles 1566 CABA.
11	MARCELA RICOSTA	<a href="#">UNTREF</a>	GESTORA TEC	7/8/19	Sede UdeSa, Vito Dumas 284, Victoria, PBA.

12	CHRISTIAN SILVERI	<a href="#">NATURA</a>	EMPRESA	29/8/19	Sede NATURA, Ávalos 2860, Munro, PBA.
13	LISANDRO BRIL	<a href="#">J-Venture Found</a>	INVERSOR	13/9/19	Oficina particular, CABA
14	ROBIN HODDES	<a href="#">B-TEAM</a>	OSC	04/12/19	Vía Zoom
15	ENRIQUE DICK	<a href="#">MERCADOLIBRE</a>	EMPRESA	18/12/19	Sede Mercadolibre, Av. Libertador 101, Vicente López, PBA



Universidad de  
**San Andrés**

## Apéndice II

TESIS: “Integridad en EBT para el Crecimiento Económico”	
Autor	Germán Stalker
Cuestionario	Entrevistas semi estructuradas
Fecha	Junio de 2019

	PREGUNTA
1	¿Crees que la innovación tecnológica es motor del desarrollo económico sustentable?
2	¿Para qué sirve la transferencia de tecnología?
3	¿Por qué son necesarias las Empresas de Base Tecnológica para la transferencia de tecnología?
4	¿Cómo definirías un ecosistema innovador? ¿Cuál es su utilidad?
5	¿Si pudiera definir en tres palabras el perfil de la personalidad de: Investigador/ Emprendedor científico/Gestor tecnológico/Inversor tecnológico?
6	¿Cree que la prevención de la corrupción favorece el desarrollo económico? ¿Porque?
7	¿Para combatir la corrupción considera que son necesarias sanciones más fuertes o trabajar en la prevención?
8	¿Conoce la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal Empresaria?
9	¿Crees que científicos y emprendedores conocen normas de comportamiento ético?
10	¿Cómo definiría al <i>lobby</i> ? ¿Es siempre una práctica reprochable?
11	¿Consideras necesario capacitar sobre Integridad al ecosistema emprendedor?
12	¿Qué es para Usted la confianza? ¿En su interacción diaria con las personas, cuánto valor le asigna?
13	¿Cuáles son los atributos que le generan confianza al hacer un negocio?
14	¿Volvería a confiar en un empresario que fracasó?
15	¿Cuán relevante es la reputación en una empresa de base tecnológica?
16	¿Se puede medir? Valorar.
17	¿Qué le debería haber preguntado y no lo hice?
18	¿Qué le motivó a hacer esta entrevista? ¿Cuál fue su interés?

### Apéndice III

TESIS: “Integridad en EBT para el Crecimiento Económico”	
Autor	Germán Stalker
Desgrabación Entrevistas	
Fecha	Entre noviembre 2019 y enero 2020

GERARDO MARCHESINI	
ENTREVISTA	1/15
FECHA	25/7/19
LUGAR	CITES-SUNCHALES SANTA FE
DURACIÓN	1:06'



**1. ¿Cree que la innovación tecnológica es motor del desarrollo económico sustentable?**

Sí, absolutamente. El ejemplo a seguir es el de Israel. Pasaron de una sociedad con alta inflación y que solo exportaba naranjas a potencia en materia de innovación. Cuando hizo el cambio, recibieron medio millón de ingenieros soviéticos. En cambio, nosotros en Argentina, los formamos acá y los exportamos todo el tiempo. Oren Gerstein colabora con CITES como asesor. En Israel, el estado en lugar de subsidiar, les da la oportunidad para que desarrollen algo propio. Rápidamente empezaron a haber empresas que no tienen un mercado en el país, sino un mercado global. Se exportan empresas. Luego son compradas por otra empresa. Exportamos conocimiento el día que la empresa compre empieza por ahí. El camino en la economía del conocimiento. Eso solo puede ocurrir si tenemos reglas de juego mínimamente estables y alineadas con el resto del mundo. No podemos ir a tratar de que invierta una multinacional o un fondo de inversión de afuera si truchas los informes de auditoría o se contrata en negro. Auditoría de los libros contables. Asegurarse que todo lo legal está bien. Ese es el primer paso.

**2. ¿Para qué sirve la transferencia de tecnología?**

De a poco fue mejorando. Puedo contar la experiencia de CITES en transferencia de tecnología. Hasta ahora hemos invertido en 12 empresas con compromisos en total de U\$S 6 o 7 millones. Vamos a invertir en otras 20 empresas. En promedio total llevamos unos U\$S 12 millones. El fondo que invierte es un fideicomiso del cual inversor ancla es SANCOR Seguros. Luego SEPyme con millones 6, el BID con otros 3 millones y otros privados que se están sumando. En total prevemos unos 30 MM para los próximos 5 años. La vida del fondo es de 10 años. De acá a ese plazo, tenemos que liquidar nuestras posiciones en el portafolio de las empresas y vender las acciones. Los accionistas tienen participación en el Fideicomiso que es el que participa en las empresas. Eso se va a abrir para que sea público. La situación económica no es muy favorable. Existe la posibilidad de un segundo fondo por unos 50 o 100 millones para el mediano plazo.

**3. ¿Por qué son necesarias las Empresas de Base Tecnológica para la transferencia de tecnología?**

La situación económica del país no es la mejor. Cuando volví del exterior en el 2015, me encontré con una agradable sorpresa del estado de la ciencia en Argentina. Me sorprendió el nivel y a su vez me desilusionó mucho la falta de decisión y las trabas burocráticas en los organismos

científicos. Publicar a emprender. Los fracasos para que los científicos empiecen a entender que cuando fracasan no pasa nada. Que entiendan que hacen algo útil con sus desarrollos.

#### 4. ¿Cómo definiría un ecosistema innovador? ¿Cuál es su utilidad?

El sistema innovador tiene que tener a la ciencia, el capital y la empresa juntos. Por ejemplo, nosotros invertimos en 2 empresas con compromisos en 6 o 7 MM de U\$. El fondo que invierte es un fideicomiso cuyo inversor ancla es SANCOR Seguros SPYME 6 MM. El BID y otros privados. En total 30 U\$ la vida del fondo es de 10 años. Tenemos un acuerdo marco con CONICET. Nos encantaría tener una relación más estrecha pero no lo estamos logrando últimamente. No estamos logrando una relación más estrecha con CONICET como quisiéramos. Conflicto de intereses. No dicen que no pero han tenido problemas puntuales con tecnología de CONICET. Llevamos 2 años y no se pueden resolver. No pueden arrancar las empresas porque no tienen las licencias de CONICET. Siempre está colgado porque hubo algún problema con el investigador, con el trámite. Del Ecosistema CONICET es el que mejor funciona. Las universidades son las más complicadas. Con la UNL no hicieron nada aún. La primera licencia de NANO DETECCIÓN llevo casi año y medio, 2. Cuando llegó la licencia ya había cerrado la empresa. Era CNEA-CONICET. Hoy en día estamos sacando las licencias en 6 a 8 meses. Es lo único que nos falta. Tenemos el capital, la infraestructura, los RRHH. Lo ideal sería que en 90 días salgan las licencias. Lo único que falta es el licenciamiento de la patente. Con Uruguay, es peor. No está la infraestructura de transferencia de tecnología. Con Francia también. En Chile no tenemos muy en la mira. Estamos pensando en ir a Brasil para traer tecnologías. Miramos Israel estamos pensando en traer tecnología de Israel acá. Buscar científicos y luego incubar desde el CITES. Patentes por las que CONICET está pagando mantenimientos y no las licencia. En la medida en que algunas empresas de base tecnológica. Esto resuelve el problema porque genera entrada de capital. Pero no va a ser para mañana, requiere mucha paciencia y esfuerzo. Seguimos apostando a la relación con CONICET.

#### 5. Si pudieras definir en tres palabras el perfil de la personalidad de:

**Investigador:** cree los desarrollos son suyos. Hay algo de ego y creatividad al mismo tiempo. Busca reconocimiento de sus pares como de sus instituciones. No tanto el reconocimiento económico. Los investigadores no saben negociar. El investigador no participa de las negociaciones. Hemos tenido experiencias de investigadores que preguntan porque negociar algo que les pertenece. No tienen en cuenta la infraestructura de los años de investigación, lo sueldos, etc. Piensan que los desarrollos son de ellos. Hay algo cultural que el reconocimiento de sus pares y de sus instituciones. Pareciera que si un investigador tiene un pasar económico, sus pares no lo reconocen. Existe una percepción de que algo turbio habrá hecho. Eso es algo que hay que revertir. Pueden tener mayor reconocimiento económico tanto como académico. Uno de los factores que lo explican es generacional. El interés que hay por CITES se da más en científicos jóvenes. Los más jóvenes están mucho más abiertos a estas ideas y el reconocimiento de sus pares deja de tener relevancia. Los más jóvenes hablan más de hacer ciencia de triple impacto escuchar un científico que tenga impacto social, buena ciencia y que se sustentable. Que pueda generar ingresos para crecer. El emprendedorismo debería ser una materia obligatoria en grado. **Emprendedor científico:** Para nosotros los emprendedores son aquellos que quieren llevar desarrollos duros al mercado. No cualquier emprendedor. Es un Soñador con mucha resiliencia con mucha capacidad de aprendizaje. Todos nuestros CEOS son Juniors. Es gente joven con el objetivo de liderar la transformación del proyecto en empresa. El más grande de los CEO, tiene 32 años. Gente joven que han pasado de la ciencia. Casi ninguno es científico. Tuvieron formación científica, pero ahora deciden emprender. Transformar eso en una práctica empresarial. Hay algo cultural con el tema de la transparencia. El reconocimiento de sus pares. Si un investigador tiene un pasar económico bueno, no solo no lo reconocen. Dicen algo turbio ha hecho para tener un buen pasar. Hay algunos que facturan para afuera. Ese reconocimiento lo podrían obtener desde una startup. Y mejor pasar económico. Y las publicaciones van a salir. Las publicaciones buenas, si el equipo es bueno, salen. No son mutuamente excluyente. La grieta de la transferencia de la ciencia. Vemos que hay mucho interés en CITES entre los más jóvenes. Están mucho más abierto a estas ideas y el reconocimiento de sus pares deja de tener relevancia. Veo que no les dan particular atención. Hay muchos que

vienen con ganas de hacer algo. El instituto Weizmann más del 30% de su presupuesto viene por las licencias de pharma que tienen. Cerca de 400 mm de U\$\$. Con eso hacen ciencia buena. Tienen que coexistir la ciencia aplicada. La vocación por la transferencia no siempre es una cuestión generacional. Tenemos casos de seniors que trataron de hacer transferencia toda su carrera y no lo pudieron hacer. Si bien están dispuestos a hacer transferencia están demasiado moldeados por sus tiempos. Entonces adaptarse a Venture capital, adaptarse a los tiempos de los inversores, cumplir milestones. Son conceptos que no manejan todavía. Investigadores de 50/60 años. Todos los investigadores deberían tener una materia de transferencia de tecnología, de negocios. En grado. Haría una materia obligatoria que sea transferencia y emprendedorismo. Físicos, Ingenieros, es fundamental. Una formación mínima. Entender que es una propuesta de valor. EL ABC. **Gestor tecnológico:** Tiene que hacer equilibrio en el aire. Es un malabarista. Debe dejar contenta a varias partes, lo que no es menor. Tienen un mandato muy limitado por sus instituciones. No pueden salir a negociar con un rango amplio. Muchas veces la institución lo termina limitando. No tienen un rango interesante de negociación. Tenés que licenciar en estos términos y se acabó. Y cada caso es diferente. **Inversor tecnológico:** No cuenta el Ego busca que la creatividad del científico lo entusiasme. Que le permita tener un negocio. Va más a lo objetivo busca estar entusiasmado. Tiene que haber una historia detrás del desarrollo que sea interesante y que permita una visión sobre una oportunidad de negocios nueva, fresca. Proyectos H2020. Contacto con universidades israelíes instituto Weizmann más del 30% de sus ingresos vienen de regalías.

**6. ¿Para combatir la corrupción considera que son necesarias sanciones más fuertes o trabajar en la prevención?**

Creo que se tiene que trabajar en la prevención. Un problema es que las empresas de base tecnológica subcontratan. Y tienen que hacer un proceso de aprendizaje. A nosotros, por ejemplo, nos fue mal en muchos casos de contratar capacidades que no tenemos, desde estudios de abogados de PI, hasta los servicios de alto nivel de CONICET. No hay forma de laburar sino es a través de las referencias de startups, que trabajan bien, que tienen un cierto nivel de ética. Instituciones afuera. No hay plataforma que unifique para que cualquier startup o persona que se le ocurra una idea tenga acceso con un cierto nivel de confianza a servicios tercerizados. Por ejemplo, no existe una forma de saber lo que hacen los grupos de CONICET. Hay grupos que trabajan muy bien. CONICET generó para proveer servicios y transferencia de tecnología pero no está escuchando a los clientes. Cada grupo de investigación hace lo que quiere. A veces no tienen para comprar reactivos pero tampoco podemos comprarlos nosotros los clientes. Compran equipos con el fin de investigar. No tienen interés en prestar los servicios. Hay grupos de proveedores excepcionales. A estos tratamos de darle participación accionaria. La reglamentación de la EBT. Genera problemas la reglamentación de las EBT. Nos gustaría que los científicos tomarán decisiones y según la reglamentación no pueden estar en el Board. Los científicos no pueden ser parte del board. Es fundamental escuchar que dice el inventor en el día a día de la empresa. Hoy en día nominan a alguien y se quedan como asesores. Pero no puedo mostrar la empresa, en la página web. Los inversores preguntan quien es el genio que invento la empresa. No toma decisiones. Que certeza tengo yo de estar invirtiendo ahí. Mostrar eso afuera, es un problema. No son prácticas estándares. En Stanford, los científicos, están en el board de las empresas. Hacen una declaración de conflictos de intereses y punto. Esta bueno asesorar pero tendrían que ser parte de la empresa. Si yo voy a invertir en esta empresa. Invierten en la persona o en la tecnología. Lo más grave es el tema de no poder arrancar con las licencias que le estamos pidiendo al CONICET. No hay conflicto de intereses si el investigador integra la compañía. No entiendo como le haría daño. Porque él podría dedicarse a sus publicaciones y no dedicarle tiempo a la empresa. Lo podemos testear a medida que logra hitos, le damos más equities. El conflicto de interés está. Hay un conflicto. Nosotros desde CITES somos licenciarios de las patentes de CONICET. Lo más grave son las licencias. Si truchas los libros de acta de la startup acá. No contratar en negro todas las reglas contables etc.

**7. ¿Conoce la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal Empresaria?**

No.

**8. ¿Cree que científicos y emprendedores conocen normas de comportamiento ético?**

Lo que más nos preocupa desde lo ético es que no haya temas irregulares de que afecten a la empresa o a terceros. No se si nos va a dar una ventaja competitiva. Sino lo mínimo que te van a pedir. En el estadio en que están las startup es que no haya temas irregulares que puedan afectar a la empresa y que puedan afectar a terceros. Yo soy responsable como director. Tengo que asegurarme de que se cumpla con las reglamentaciones. Te da un valor diferencial. El comportamiento ético tiene que ver con una conducta interna dentro de la startup. Es una ventaja competitiva es muy probable que sea lo mínimo que necesitas para salir a hablar con los inversores. Como un piso. Para poder hablar con sus inversores. Es algo que honestamente no nos hemos puesto a pensar en profundidad. Sí, hemos visto con algunas *startups* con comentarios de gente de afuera que ha habido incumplimiento poco ético. Entonces es algo interesante para entenderlo mejor y desarrollarlo. Un código de ética común a las startups. Lo tenemos que hacer. Cuando el semáforo se pone en rojo. Frenas. No hace falta un agente de policía.

**9. ¿Cómo definirías al *lobby*? ¿Es siempre una práctica reproachable?**

----

**10. ¿Consideras necesario capacitar sobre Integridad al ecosistema emprendedor?**

Si, no existe conocimiento en estos temas.

**11. ¿Qué es para Usted la confianza? ¿En su interacción diaria con las personas, cuánto valor le asigna?**

Uy que difícil. Tener confianza en alguien es sentirte cómodo estando desarmado. Sentirse relajado sin la necesidad de estar pensando en una estrategia en que le voy a decir en qué le voy a responder. Que pasa si ocurre A o si ocurre B. El problema con la confianza es que se pierde muy rápido. La perdés instantáneamente. Y remontar es terrible es muy difícil. En el día a día yo estoy con gente a la que confío. Lo que no les tengo confianza no los elijo. Es algo como el cerebro reptiliano es la parte más profunda del cerebro. Es algo que sentís. Vos sentís confianza y te rodeas de gente a la que le tienes confianza y cuando hay gente que violento esa confianza. No hay forma de trabajar sino es a través de las referencias de otros pares. No hay una forma de evaluarlo. A mi me encantaría después de que estuvimos haciendo, una transferencia exitosa me encantaría poder evaluarlo con una buena calificación. Es paradójico que los investigadores son evaluados por sus pares. CONICET desarrolló infraestructura para prestar servicios pero no escucha a los clientes. Siendo clientes que está todo armado. No tengo reactivos. Te los compro yo te los mando yo. Eso me ha pasado. El investigador compra equipos para

**12. ¿Cuáles son los atributos que le generan confianza al hacer un negocio?**

---

**13. ¿Volverías a confiar en un empresario que fracasó?**

Si confiaría. Una cosa es que haya falseado un balance. Quizás lo hizo el contador. Porque una cosa es que un empresario que trucho un balance. En ese no confío. En alguien que fracaso y que aprendió del error. En ese sí confío. Que haya pasado por el camino del fracaso que lo marcó para su propia emprendimiento. Un empresario de Santa Fe para que integre el comité de inversión. Emprendedor de santa Fe. Estoy laburando con él. En mi caso después de hacer mi doctorado. Arme una empresa en Inglaterra. Nos fue mal. Una empresa de biotecnología. Emprender es aprender de los fracasos. Para que los científicos empiecen a entender que se animen más a salir y a hacer algo útil con lo que están desarrollando. En 2014 y 2015, la empresa tenía 5 años de vida pero tuvimos discusiones con el equipo no querían dejar que el Venture capital entrara. Decidí que era tiempo de irme. Resiliencia como un valor de los científicos y emprendedores.

**14. ¿ Cuán relevante es la reputación en una empresa de base tecnológica?**

----

**15. ¿Se puede medir?**

----

**16. ¿Qué le debería haber preguntado y no lo hice?**

Creo que es un área que no tiene mucho desarrollo. Hay un tema de enfoque está áreas de las startups. Hay mucho de venta de expectativas, de humo. Una oportunidad muy grande y después cuando uno busca la sustancia uno siempre se termina encontrando con menos de lo que espera. La línea de lo ético es muy fina. Hasta donde inflar las expectativas. Los científicos son malos para



eso. No inflan la expectativa. De generar una visión a una oportunidad muy grande y uno cuando empieza a buscar la esencia, la sustancia. Hasta dónde es ético, inflar la expectativa. Yo creo que los científicos son malos para inflar. Son demasiado éticos. Otros tipos que vienen la historia armada. NO hay investigación detrás. Hemos tenido casos de película. Que vienen con una historia armada pero no hay sustancia, los números tienen poco sustento. Somos detectives de hasta dónde llega el chamuyo. No es un alineamiento muy clara. Al inversor lo entusiasman las historias. Entre lo emocional y el tamaño de lo que estás vendiendo. Y la parte ética no lo tengo resuelto para nada. Dónde está la línea entre un buen emprendedor y un mentiroso serial.

<b>LINO BARAÑO</b>	
ENTREVISTA	2/15
FECHA	1/8/19
LUGAR	Secretaría de Ciencia y Tecnología. Polo Científico, Palermo, CABA.
DURACIÓN	1:03



### 1. ¿Cree que la innovación tecnológica es motor del desarrollo económico sustentable?

No por sí sola. Puedes tener sectores que pueden ser muy innovadores y que no tengan derrame social. Ni siquiera que pueda aportar adecuadamente sus impuestos. Apple nadie duda que es una empresa innovadora, pero tributa en Irlanda. De alguna forma hay una violación a ese acuerdo tácito en que la empresa contribuye en el país que invirtió en innovación tecnológica para que esa empresa tuviera ganancias. Está demostrado por [Mariana Mazzucato](#) la inversión del Estado en el iPhone. La invirtió el ciudadano norteamericano. Ahí me parece que hay una violación al pacto social y eso está disociada de la innovación. El otro ejemplo es el de Israel. El país innovador por excelencia, junto con Suiza. Ahora, es un país con tremenda asimetrías. Sacando los ortodoxos, los que están en el ejército, las mujeres, los niños y te quedas con una población de 250.000 técnicos. Eso no es desarrollo económico. Porque para alcanzar desarrollo económico tenes que tener una distribución del ingreso adecuada. Hay una publicación de unos investigadores del MIT de hace varios años. La pregunta es si ¿el PBI es predictor del índice de GINI? ¿Un país con mayor PBI per cápita tiene mejor coeficiente de GINI? Compararon 4 países, Chile, Ecuador, Malasia y Tailandia. Los mismos PBI per cápita los cuatro países. El índice de Gini de Chile y Ecuador es el doble de malo que el de Malasia y Tailandia. Evidentemente, no hay correlación. Veamos porqué. Si abrí la matriz productiva. Manufacturas de autopartes, productos farmacéuticos, hardware, una matriz productiva muy compleja en general de productos de mayor valor agregado. Eso indica que cuanto mayor es el valor agregado que se incorpora en la manufactura, mejora el índice de Gini. Porque los salarios promedio son mejores, y los empleados cuentan con mayor capacitación. Pero esa mejora no se correlaciona con la innovación. El software y el hardware de Malasia y Tailandia son desarrollados en otros países. Son obreros especializados que lo producen más eficientemente. En ese caso tenes mayor desarrollo pero no tuviste innovación. Entonces, no hay correlación entre innovación y desarrollo. Solamente la hay cuando tenes un concepto de país en el cual el desarrollo pasa no solamente por lo económico, sino por la distribución del ingreso. Por eso soy partidario de la Innovación Inclusiva (II). En contra de la Innovación Productiva (IP) que es la mejora de la productividad de la empresa, mejoró su performance, su eficiencia y competitividad. Innovación

inclusiva (II) tiene dos definiciones: la de la OCDE: los países desarrollados es abrir el campo de la innovación a cualquiera que tenga espíritu emprendedor cualquiera sea su condición social. Pero este concepto está librado a la iniciativa personal, es un concepto darwiniano. Mi interpretación de la II implica que el Estado desarrolla e implementa tecnologías que permita generar empleos aún para aquellos que no han podido acceder a una capacitación tal que les permita entrar a las cadenas de valor más sofisticadas. Por más que en Argentina tengamos algunos unicornios, un tipo que planta espárragos en Catamarca no va a llegar en su vida útil a trabajar en una empresa tecnológica. Ni tiene sentido que así sea porque no pueden ser todos programadores o desarrolladores del sector servicios. Entonces, ¿Cómo haces para que ese tipo trabajando donde quiere trabajar, vive, haciendo lo que le gusta hacer produzca algo que le de una rentabilidad tal le permita vivir bien? Con nuevas herramientas como la producción orgánica, trazabilidad, marketing, marcas, packaging, que pueda exportar al mundo entero. Dos chicos de Catamarca que exportan a USA y le pagan a la cooperativa de las mujeres de la zona donde lo producen. Eso es lo que me apasiona y en lo que estoy trabajando ahora: ¿Cómo armar nuevas cadenas de valor globales que permitan en un corto plazo solucionar dos problemas fundamentales que tiene el país: la balanza comercial y la generación de empleo? Eso no requiere plata. Es una catalizadora de cadena de valor. Requiere articulación. Todos los elementos están, pero puede llevar un tiempo infinito sino aceleras. En ese contexto que hay una acción deliberada de buscar el impacto social a través de la generación de empleo vos tenes un acoplamiento efectivo entre innovación y el desarrollo.

## **2. ¿Para qué sirve la transferencia de tecnología?**

-----

## **3. ¿Por qué son necesarias las Empresas de Base Tecnológica para la transferencia de tecnología?**

Mirá hay una ventaja concreta. Cuando vos creás una empresa, tenés dos o tres cabezas que son los que tuvieron la idea y además, precisas técnicos que lleven la empresa adelante, necesitas abogados, contadores, una empresa de limpieza, servicios, etc. Naturalmente va a tener un efecto derrame que no se da cuando vos aportas tecnología a una empresa existente. En éstas, se puede mejorar un proceso, cambiar las máquinas mejorar las máquinas y no cambió mucho más que eso. El empresario tecnológico, puede o no tener una actitud social, pero naturalmente va a tener un efecto derrame en la generación de empleo y en la mejora del desarrollo económico. En segundo lugar, al menos para los profesionales, les va a pagar los mejores sueldos del mercado. Sino se les van. Las empresas de software no puede pagar sueldos menores que la competencia porque sino se les van y tienen un doble perjuicio: pierde un capital y lo adquiere su competencia. Las empresas de tecnología tienen esa característica. Después están las Empresas de tipo B. Hay fondos de inversión que invierten en empresas de tipo B. Donde el componente ético de transparencia y demás es esencial. Lo que las diferencia. Se ha demostrado que esas inversiones son tanto o más rentables que las que buscan el lucro por sí solo. En este contexto los valores como transparencia y ética son un componente del marketing. Puede no hacerlo por convicción. Pero lo hace por incrementar la rentabilidad. Hay todo un mercado que te va a pagar por eso y que castiga al que falsea. Si vos te vas de mambo y tenes una condena penal y social. Teóricamente tenía valores, el caso Marta Harff. Un consumidor no tolera la explotación. Es exigente. Ahora eso, no es admisible. Hay un problema con el aceite de palma que no se consume para no talar la selva. Va más allá del respeto a la persona, va el respeto al medio ambiente. Que en la escala de la ética, es lo más reciente. He dado clases de bioética. Después del Juicio de Núremberg, el respeto a la persona, el respeto por el otro, no se puede torturar, luego el respeto a los pacientes, los seres humanos en general, luego el uso de animales para investigación científica y ahora, el respeto al medio ambiente. Cuando yo era chico la imagen del progreso era la imagen de una topadora, talando el Amazonas. Ahora es impensable. Entonces, me parece que esto es lo más saludable de lo que está pasando en este siglo. No tenés que tener un policía que controle la producción de bienes y servicios. No tienes que controlarlo. Es el propio mercado que te va a controlar. Una de las cosas que estamos implementando tecnología de blockchain para que el consumidor pueda saber de dónde viene cosa, de donde proviene. Eso mejora la reputación en las empresas. La otra cosa novedosa es el Protocolo de Nagoya para la Biodiversidad Protocolo de Nagoya sobre ABS que exige que se les pague a los pobladores lo

estamos haciendo con la jarilla del EcoHair. Se firmó un convenio con la Provincia de la Rioja para que exista un recuperó de la rentabilidad de ese producto para los pobladores de esa provincia. Entonces la parte ética es eso. Después la confianza. Si vos cumplís o no con eso es otra cosa. Y la reputación, otra.

#### 4. ¿Cómo definiría un ecosistema innovador? ¿Cuál es su utilidad?

---

#### 5. Si pudiera definir en tres palabras el perfil de la personalidad de:

**Investigador:** Un investigador es alguien a quien se le paga para obtener información. Puede ser un explorador, un periodista o un investigador policial o un investigador científico. Pero el factor común en todos los casos es que alguien está pagando por esa información. No por la actividad. Si vos contratas a un explorador para que te haga un mapa del África estás pagando por el mapa. No por la actividad como sería en el caso de un gendarme que se le paga por esta allí. Es por la información. La información no es tuya porque la información es de quien te la pagó. Cosa que no está clara y algunos piensan que al investigador se le paga por investigar. La información no es tuya sino del comitente. Pongamos por analogía al investigador privado. Lo contrató para saber si mi mujer me traiciona. Esto es de largo plazo, necesito equipamiento, capacitarse. Por lo tanto un estipendio mensual. Pasado un año el comitente no se entera de nada y lo cita para que le rinda cuentas. Y le dice que efectivamente si, su mujer lo engaña. Y le dice ¿porque no me lo dijo antes? Lo publiqué en el en el Journal of extramarital affairs, una revista de amplia difusión, todo el mundo sabe que usted está siendo engañado. Y si quiere los detalles va a tener que pagar la publicación de ELSEVIER. Ahí el tipo estaría violando el contrato, se lo podrían demandar por eso. En el caso de la investigación científica, algunos investigadores creen que se les paga por ser inteligentes. Y se merecen que el estado les pague por ello. Textuales palabras de investigadores. Ese es el perfil del investigador sin componente ético. Un investigador ético, en un país como Argentina en el que la educación es pública y gratuita hasta el nivel universitario está siendo subsidiada- debería ser consciente de que el ciudadano común le pagó la carrera. Debería tener el compromiso de devolver de alguna manera ese beneficio. Es un conocimiento subsidiado. No solo como incrementa su prestigio personal sino ver de alguna manera cómo devolver eso a la comunidad que subsidia sus estudios. Las principales motivaciones para que un investigador investigue son la curiosidad -cualidad que nos viene dada desde la infancia- y, luego el afán de reconocimiento de sus pares. Como dice Pierre Bourdieu, en definitiva el afán de que los pares lo consideren a uno inteligente. Eso, a veces ha llevado a faltas de la ética. Por llegar a un prestigio, muchos falsean sus investigaciones. El investigador tiene un gran instinto de pertenencia al grupo. Es lo único que explica los mártires. **Emprendedor científico:** Tiene un mecanismo de recompensa diferente. Goza con otras cosas. Goza viendo que sus ideas funcionan en la práctica. No busca el reconocimiento de sus pares. Es más, busca competir con sus pares. No la aprobación de los pares. En algunos casos, disfruta incluso sintiendo que ayudó a otros. Te pongo un caso concreto: La empresa Terragene de Rosario. Fue creada por un grupo de becarios entre 3 y 7 que trabajaban en investigación básica y se les presentó un problema. En el año 2006, se acerca una enfermera les comenta que por la crisis de las importaciones se estaba quedando sin insumos para prestar servicios que no tenían el control de la esterilidad del material -No sabemos si está desinfectado o no-. Tres de ellos, se ponen a analizar la posibilidad de desarrollar productos destinados a la esterilización en hospitales y deciden crear una empresa. Recibieron financiamiento. De fondos públicos sólo recibieron \$ 800.00. De fondos privados, recaudaron 14 mm U\$. Crearon una empresa que emplea a más de 300 personas. Hoy, fabrican más de 150 productos destinados a la esterilización, lavado y limpieza en hospitales centros odontológicos; industrias alimenticias, farmacéuticas, cosméticas. Tienen una planta que innova todo el tiempo, que es funcional que es moderna. Diseñada también por un arquitecto recién recibido. Exporta a más de 30 países, compite con 3M. Está continuamente innovando porque sino se cae y compite porque la multinacional encontró cosas que la multinacional no podía hacer, porque tenía tiempos más largos y no podía lograr sacar el producto en el tiempo necesario. Si pudiéramos replicar esta experiencia, extrapolarlo a otros mercados, estaría satisfecho. En el caso de empresarios eran becarios que no ingresaron a la carrera de investigador.

## 6. ¿Y Porque ocurre eso que algunos investigadores no quieren dejar de ser investigadores y emprender?

Hay dos temas: Primero, la escala de valores del ambiente científico actual condena el emprendedorismo. Sobretudo, de parte de las comisiones asesoras, evaluadoras. En primer lugar, porque no le bajamos correctamente en forma concisa y clara los parámetros de evaluación. En segundo lugar, porque no lo quieren aplicar. Porque ningún evaluador va usar criterios de evaluación por los cuales ellos mismos, quedarían mal evaluados. Es instintivo. Si yo toda mi vida publiqué toda mi vida en una revista de entomología de Hungría y tengo que evaluar a un postulante que generó un insecticida biológico que controla las plagas. Si el tipo hizo lo correcto, yo no. Nadie está obligado a declarar en su contra.

En las personas hay un instinto que es superior al de conservación: es el de pertenencia al grupo. Este instinto es lo único que explica los mártires. Si estás dispuesto a que te maten con tal de no renunciar a las creencias o ideas que te unen al grupo. La persona que ingresó a CONICET pensando que quería ser investigador y considera que ese es el sustento de su personalidad, se siente condicionado por esto. Se siente mal. Luego un tema de un tema inseguridad.

## 7. ¿Hay un tema generacional?

Sí. Porque esto está cambiando. Porque es la única forma de cambiar las cosas en el ambiente científico. Max Planck decía que la gente no cambia de ideas, que la ciencia avanza de un funeral a la vez. Hay gente vieja con ideas viejas que se mueren y aparecen gente joven con otras ideas, ideas nuevas. Afortunadamente hay un cambio de generación. Estos pibes sub 40, van a cambiar. Porque sus pares son otros. Tienen su cohorte, a vos te interesan tus amigos. Si todos tus amigos publican tienes que publicar. Si vos vas a emprender y sos el único te sentís mal. Pero si todos dicen vamos a emprender, la cosa es diferente. Luego, se trata de cómo bajar valores diferentes, cómo bajar arquetipos? Hace un tiempo, un artículo de The Economist que mostraba cómo cambiaban los arquetipos en Oxford en relación con el emprendedorismo en Oxford. Un microbiólogo, que era Jefe de trabajos prácticos y fundó su empresa. Ahora tengo mi empresa. Se sacó una foto con una Ferrari. Diciendo que fundó una empresa y publica trabajos. Cuando lo mostrás en una revista con una postura de “Yo también hago ciencia y quiero tener una Ferrari” y lo exhibís en una revista científica, cuánto mejor para generar modelos.

## 8. ¿Y esto de la ciencia de Triple impacto como se logra?

Si se puede. Eso es más difícil pero es posible, Por ejemplo, la gente de Y-TEC tiene temas que son aplicados y siguen publicando. Es una empresa de tecnología creada en 2013 por YPF (51%) y CONICET (49%), cuya misión es brindar soluciones tecnológicas al sector energético y formar especialistas para el desarrollo de la industria de la región. Si tenes un hallazgo realmente innovador tarde o temprano puede tener un impacto social. Lo que es mentira, es que no se sepa de entrada si vos tenés alguna chance o no de tener un impacto. Porque si vos estudias la distribución de colores de la abeja de alguna región, o la paleontología vas a tener un paper pero es muy difícil encontrar algo útil. Mas aún, si avanzaste en un paper incrementalmente en lo que ya se sabe. Esta abeja también, hace el nido de esta manera. Eso es 100, 101. Ahora, si yo encuentro que esta abeja pone los huevos en la larva de la carpocapsa que es la principal plaga de las frutas de Río Negro, es otra cosa. Porque sería la primera que hace eso. Tengo una fábula que se llama abeja científicista. La abeja es un bicho interesante. Fijate que la abeja exploradora y el investigador son dos seres vivos que viven de la información que proporcionan. El trabajo de la abeja exploradora es el de saber dónde está el mejor néctar de flores. Lo mismo que el investigador. Y las otras le consultan, las flores mejores donde están? Las mejores están en aquel lugar. Me dieron un premio, todo. Sabemos dónde está el mejor néctar. Incluso hay evaluadoras de las abejas que evalúan a las otras, como las Comisiones. Fui a una convención de abejas semejantes. El compromiso ético de los investigadores es a quien le das la información debe ser a quien te la pago si vos traicionas eso estás incumpliendo una norma ética y una norma legal. **Gestor tecnológico:** Juega un papel fundamental porque es el vinculador el que une la ciencia con los negocios. Es como un traductor. Tiene que entender las expectativas, la filosofía los usos y costumbres de cada una de las partes. Tiene que evitar el choque cultural de por un lado, el empresario que dice que: “este desarrollo no me sirve para nada”. O bien, me lo tienen que dar gratis, porque yo pago mis impuestos. Y, el investigador que piensa que el

empresario es un chupasangre, explotador, ¿quien se cree que es? Debería ser el catalizador para esa asociación. Y como tal, no puede hacer que pasen cosas que normalmente no pasarían. No puede crear una empresa si no hay un mercado y un producto factible de ser producido a determinado costo, y un plan de negocios. No puede forzar eso. Muchas veces lo que hace es armar ese plan de negocios, y establecer las vinculaciones necesarias para acceder al capital empresario. Es distinto del gerente de una empresa de tecnología. Un gerente administra una empresa particular. Un gestor tecnológico debería ser capaz de vincular a los distintos componentes de forma tal que esa tecnología pueda implementarse y que esa empresa tenga una rentabilidad. Es muy difícil. Tiene que entender las expectativas, la filosofía y evitar el choque cultural. **Inversor tecnológico:** El Inversor tecnológico tiene, como todo inversor, una aspiración de rentabilidad. Pero tiene curiosidad, inquietud por lo novedoso, lo que es trendy. Los dos quieren hacer plata. Pero el tecnológico quiere que se sepa que apostó y ganó que se vea para muchas cosas es necesario. Para muchas cosas de la investigación, es el motor de la innovación. Funciona así a nivel mundial. Sin embargo, el inversor no es la panacea. No es todo. Porque el inversor, sobretodo si te da un capital de riesgo, toma riesgo. Lo que está muy bien. Pero a veces fuerza a tomar decisiones que incrementa el riesgo a un nivel que el dueño de una empresa no lo hubiera hecho. Lo fuerza a llegar a un límite para generar rendimientos que pueda hacer quebrar la empresa. Para el inversor, perder la apuesta no significa lo mismo que para el dueño de la empresa. No es nada, pero si quiebra la empresa, para el dueño las consecuencias son diferentes. Se queda sin nada. Si salió mal, para el inversor que pase el que sigue. Para el dueño de la empresa si salió mal, significa la quiebra. Por eso, para algunos emprendimientos es mejor el crédito. Porque el emprendedor original, prefiere avanzar un poco más despacio, de acuerdo a la tecnología. De esa manera no licuar su participación accionaria y de esa forma ser más cauto. Con un crédito y el período de gracia se hace un esquema de devolución. Pasa que hay situaciones de tal riesgo que no tenés acceso al crédito Si sos más conservador, no necesitas le capitalista de crédito. Sos innovador pero de manera más pausada. Mejorando el producto de manera incremental. No necesitas tener el 100 % de share del mercado.

#### **9. ¿Para combatir la corrupción considera que son necesarias sanciones más fuertes o trabajar en la prevención?**

Pienso que trabajar en la prevención. Lo que está probado es que no es la pena lo que actúa como deterrente (disuasorio) sino la probabilidad que asignas de ser detectado. De que te vayan a agarrar. Está probado que no funciona. Vale para el individuo, es algo básico. Es un balance entre el riesgo y el peligro real. Hay una probabilidad de que si cruzás la calle por el medio de la cuadra te choque un auto. Pero uno evalúa la probabilidad de que ello ocurra es menor por eso y cruzas infringía sabiendo que no tiene consecuencias. Ahora, si ves el semáforo en verde, la probabilidad de que te choque es mucho mayor. Entonces no cruzás. La probabilidad de que ocurra es mayor por eso no cruzas. Por eso las cámaras de video vigilancia como elementos de disuasión. Si la probabilidad es de 1 en 10.000, las personas se arriesgan. Las creo que es así así seas Noruego. Porque todo el mundo paga los impuestos en USA? Porque sino te agarran. No porque quieran pagarlo. Yo era un becario y hacía mi declaración de impuestos y a fin de año me llegaba un cheque con informe con correcciones a mi liquidación de mis impuestos corregida. Yo sabía que alguien lo leía por eso no podía hacer cosas. Porque alguien lo estaba leyendo. Creo que hay que tener mecanismos de prevención y control eficaces. Las reglas de juego las tiene que arbitrar el estado. El triángulo de Sábato, que postula que para que realmente exista un sistema científico-tecnológico es necesario que el Estado (como diseñador y ejecutor de la política), la infraestructura científico-tecnológica (como sector de oferta de tecnología) y el sector productivo. Yo creo que es un tetraedro. Además del gobierno, el sector académico, y la industria nacional tenés que agregar la demanda internacional. No te basta hoy un esquema endógeno que era válido en los 60. Ya no sirve. Al mismo tiempo tenés una demanda de conocimiento de productos afuera pero es el Estado el que tiene que estar arbitrando los intercambios y estableciendo las reglas. Usando una metáfora de fútbol, algunos piensan que el rol del estado es cortar el pasto y marcar la cancha. Pero no. Si no ponés un referí, se van a pelar. Sino marcas nuevas reglas de juego, van a jugar al fútbol que es lo que saben hacer. Van a jugar a lo bestia. Si vos le decís que jueguen de otra manera, cambiar el esquema, la táctica. Tiene que haber una intervención. No lo podés dejar al mercado que haga esto,

porque no lo va a hacer. No está en su interés. El interés de la empresa es incrementar su productividad, maximizar su ganancia.

**10. ¿ Conoce la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal Empresaria?**

No.

**11. ¿Crees que científicos y emprendedores conocen normas de comportamiento ético?**

Para mí la transparencia y la ética es una cuestión de respeto por el otro. Parten de un comportamiento altruista. La ética y la transparencia implica el respeto por el otro. Parten del supuesto del respeto por el otro. Difícilmente un empresario que no tenga inquietud social valore la importancia de esta. Y viceversa, alguien que tiene inquietud social y comportamiento altruista va a incorporar más fácilmente estos conceptos de transparencia y ética. Inquietud social incorporar estos conceptos de transparencia. Te puedo dar un caso interesante que estoy viviendo ahora. Sector alimentos orgánicos. Es un sector empresarial cualitativamente distinto de otros conocido porque tiene muy presente el impacto social de lo que hace. Una visión de respeto a la naturaleza y a lo natural.

**12.¿Cómo definiría al lobby? ¿Es siempre una práctica reprochable?**

En Estados Unidos está regulado. Hay grupos de interés particular de todo tipo que de alguna forma tienen que canalizar sus intenciones a los decisores. Me parece natural la que haya entidades que representan intereses de determinados grupos en la medida en que sea transparente. Cuando se hace explícita su posición. Que se legitimó. En la medida en que sea transparente, no es reprochable. Una cosa es cuando se hace explícita su posición. Por ejemplo, si alguien representa a las tabacaleras y va de frente ante la OMS a manifestar su posición. Otra cosa es que se ofrezca un intercambio, de bienes favores o lo que sea. Ahí hay un acto de corrupción. En el tema medicamentos, acá existe el lobby, fijate el tema medicamentos. Existen las Cámaras, viene CILFA te dice no al PCT, viene CAEME y te dice que si al PCT. A mí me sirve que cada uno exprese su posición de forma clara y defendible según sus intereses. La Cámara vino y me dijo tal cosa, la posición está firmada en una petición y eso a mí me parece bien. Hay un caso interesante sobre la ventaja de no tener firmado el tratado PCT. Se desarrolló un fármaco para el tratamiento de la Fibrosis quística. En Inglaterra ese tratamiento cuesta unos U\$S 100.000, por año. Hace poco, en la revista New scientist se publicó un artículo que dice: “Afortunadamente, Argentina puede salir a nuestro rescate”, porque el fármaco no se patentó en Argentina GADOR lo desarrolló con el INTI y ese medicamento sale U\$S 25.000. Contacté al embajador y me dijo que el MINSAL está buscando en la manera legal de poder transferirlo siendo que la empresa tiene una patente en Argentina. La industria farmacéutica es muy especial. Cobra lo que el mercado está dispuesto a pagar. No hay un análisis de costo. Me costó esto, el resto es ganancia. Si vos tenes un fármaco innovador, o si le agregas un grupo propileno, no. Lo mismo digo de CILFA: No puede ser que me cobres un 10% menos. Para que te estoy protegiendo.

**13. ¿Considera necesario capacitar sobre Integridad al ecosistema emprendedor?**

Sí me parece bien. Porque no existe. Hay que hacerlo. Incluso, decirle a un investigador que no puede fabricar un producto sin pagarle a la persona que la cultiva, está mal. Hay una norma ética que no permite eso. Que no podés copiar desarrollos, innovaciones. Que tienes que incluir a todos los autores intelectuales de algún invento. Como no hay un manual de operaciones, eso hace falta. Parecen todas verdades de perogrullo. Pero no lo son.

**14. ¿Qué es para Usted la confianza? ¿En su interacción diaria con las personas, cuánto valor le asigna?**

Es la probabilidad que le asignas al otro a que te traicione. Si la probabilidad es del 1%, confías. Si es el 30 % o más no le confías. Es una estimación de riesgos lo que haces con la confianza. Confío que la cuerda me va a aguantar, hice un cálculo, que me debe sostener. No hay ninguna persona que le confíes al 100%. Sector de alimentos orgánicos tienen muy presente el tema del impacto social respeto por la naturaleza. En ese contexto juega un papel fundamental la certificación. Tiene que estar certificados. En definitiva, es una validación de la confianza del consumidor. El consumidor confía en una entidad que a su vez le permite confiar en el productor. Eso no está tan presente en otros mercados y cadenas de valor. En las que podés competir por bajo costo, mayor calidad. Pero este es un rubro -el mercado de alimentos orgánicos, el consumidor pone

las reglas de juego. Consumo responsable o lujo responsable. Una persona con alto poder adquisitivo asociado a un alto grado de información. Con mayor conciencia social y ambiental. Ese consumidor exige determinadas cualidades del producto – no solo la calidad bromatológica- y ambientalmente. Y además, algo que es más importante que es el comercio justo (antes no existía), que ese alimento fue producido en condiciones socialmente aceptable. Quiere saber si ese producto fue producido de una manera socialmente aceptable y si, además, benefició a otro. Eso no se basa directamente en la confianza. De por medio, hay organismo que certifican eso. En los que el consumidor deposita la confianza. En el caso de los orgánicos el que debería certificar es el Estado, que delega esta función en certificadoras. Curiosamente de estas certificadoras, no todas tienen este fin social. Profesionalmente son irreprochables, pero para el productor muchas veces tienen un costo inaccesible. Allí hay una discontinuidad en esa actitud social que hace que se excluya a algunos productores que no pueden afrontar los costos de la certificación orgánica. Para eso estamos trabajando en los créditos de devolución contingente. Es un crédito para que certifique. Devuelve si o si lo certificaron. Y luego puede vender a mayor precio. Este crédito salda esa brecha, esa discontinuidad.

**15. ¿Cuáles son los atributos que le generan confianza al hacer un negocio?**

Contextualizas a esa persona y estableces esa probabilidad de acuerdo a cómo se comportaría una persona. Dos tipos de riesgos: el Riesgo financiero. Para eso está el veraz. La otra es basarse en la persona. La miro y te digo. Tengo un amigo que es banquero. En USA, los inversores entrevistan al emprendedor y a la mujer. Maneras de factorizar la confianza. Si la mujer no apoya, duda de invertir. Son maneras de factorizar la confianza.

**16. ¿Volverías a confiar en un empresario que fracasó?**

Si fracasó tecnológicamente si. Si trucho los balances, no. Hay que ver el motivo por el que fracasó. Sino tuvo empuje, etc. Lo que indican las experiencias internacionales es que para muchos inversores haber fracasado es un dato positivo. Un tipo que es capaz de recomponerse después de una crisis porque sino, si al tipo siempre le fue bien, no sabes que va a pasar cuando vengan los problemas. Por ahí se brota. No pasa lo mismo con un tipo que fue capaz de recomponerse a una crisis.

**17 ¿Cuán relevante es la reputación en una empresa de base tecnológica?**

Se puede monetizar, se puede valorar la reputación de una empresa hacer un esfuerzo. Las empresas B hacen mucho esfuerzo por mostrar que son responsables del punto de vista ambiental social. Así que evidentemente les resulta redituable.

**18. ¿Se puede medir?**

Yo creo que lo que deben hacer es Focus Group, en los que les preguntan a los consumidores si están dispuestos a comprar el producto si la empresa hace estas prácticas, dañinas al ambiente, o que explota a sus trabajadores o , bien Ana que hace un aporte a un comedor infantil. Tiene un fin comercial netamente. En la medida en que haya un Directorio de accionistas en las empresas tiene un fin comercial. Porque en el balance de fin de año lo que importa es cuánto gané, que a su vez responde a un capitalista, Ahora si es un empresario personal por ahí un Pagani, lo hace por satisfacción personal, por altruismo. El caso de la que creó los fondos de impacto de las empresas de las empresas B. La heredera de las cadena Hyatt propuso hacer fondos para invertir en proyectos sociales. Y dijo lo que quiero es no tener que mitigar con filantropía los daños que causamos con nuestras operaciones. Es más se puede hacer rentable una actividad que de otra forma sería una pérdida.

**19 ¿Qué debería haber preguntado y no lo hice?**

De esta propuesta a entrevista, ¿Qué fue lo que primero te atrajo? Lo que me interesó el abordaje que implica incorporar la dimensión ética y la transparencia en el contexto de innovación. No es algo que se esté charlando mucho. Yo creo que es muy difícil implantar una escala de valores. Es muy difícil implantar una escala de valores pero debería existir una formación más humanística en los empresarios. Aunque más no sea ponerlos en contacto con el mundo exterior. Muchas veces se trata de jóvenes que luego de realizar algún posgrado en el exterior regresan al país a emprender o invertir y no tienen datos del contexto local. No estoy seguro que eso se implante hay gente que.

Considero que la ética es producto de la cohesión social. Castigo altruista. La colmena. Que se sepa que eso va a ser así.

CÉSAR PARGA	
ENTREVISTA	3/15
FECHA	2/8/19
LUGAR	Dirección de Competitividad OEA, Washington, USA . Entrevista remota, via Skype
DURACIÓN	0:30´

### 1. ¿Cree que la innovación tecnológica es motor del desarrollo económico sustentable?

Es necesario definir primero qué se trata de desarrollo económico. Es un concepto más amplio, más difícil de medir que el de crecimiento y su relación con la innovación. El desarrollo económico es un concepto más amplio y más difícil de medir. Tiene más que ver con la calidad de vida, con la inclusión, si agregamos el término sustentable. El tema medio ambiental y el uso de recursos a la largo plazo y de política pública con resultados medibles a mediano y largo plazo. Muchas veces cuando se habla de innovación se habla más de crecimiento económico que de desarrollo económico. Puede haber un lazo más directo. A nivel de innovación hay mediciones de que la innovación es un elemento clave en la diversificación de las posibilidades de una región, un país para contribuir al crecimiento económico. Distintos alcances, una más disruptiva otras relacionada a procesos de mejoramiento tecnológico. En general es un factor muy importante para el crecimiento económico de la región. La discusión sobre desarrollo económico es más amplia. Entran otras factores Entran otras definiciones en relación a la innovación. Tendría que haber crecimiento para que exista desarrollo económico. Es más complejo en relación con la innovación. En teoría para que haya crecimiento no es necesario que haya desarrollo económico. No necesariamente se genera igualdad. Quizás se genera más igualdad hacia la baja. Respecto de igualdad, inclusión, de vender más y mejor para las empresas y los países. Si sumas 1+ 1 te da 2. Pero en desarrollo económico te puede dar otro numero.

### 2. ¿Para qué sirve la transferencia de tecnología?

La TT puede ser el origen de nuevas EBT. Hay que evaluar cuales son las posibles salidas de esa tecnología. Puede ser una licencia, la negociación con una empresa para que la adquiera, vender la tecnología, o la constitución de una EBT. La TT sirve para llevar el conocimiento de los laboratorios o de las cabezas de los desarrolladores de soluciones tecnológicas a la práctica. Es como un puente entre lo que se desarrolla a nivel de investigación con la realidad de la industria de los problemas. De las soluciones en el campo. Translational research. Llevar esas investigaciones al campo a empresas pequeñas, medianas o grandes o a comunidades. Con un pago, o sin un pago, con contraprestación.

### 3. ¿Por qué son necesarias las Empresas de Base Tecnológica para la transferencia de tecnología?

Son un componente. Son novedosas. Puede ser que alguna de ellas pueden ser unicornios. Son bastante pocas en relación a las EBT hay que distinguir las existentes de las startups. No puede basarse el desarrollo de un país en startups, solamente. Son bastante pocas en relación a las existentes que son las que pueden contribuir más -sean pequeñas, medianas o grandes-. Todos los sectores de la industria deberían de tener una base de tecnología para mejorar lo que están haciendo. A veces son las multinacionales. La importancia de los sectores no depende de los sectores en sí mismos, sino de la región. Si es una zona de turismo, si es biomédico, si es una zona petrolífera, lo relacionado con la industria del petróleo, si es aeronáutica, en relación a esa clúster. Si tiene que ver con la industria agrícola. Tiene que ver mucho con el contexto. Hay que ver caso por caso. Debe ser un esfuerzo complementario. Y las startups son un componente novedosas, unicornios que cambian el balance de una región o una comunidad pero son bastante pocas.



#### 4. ¿Cómo definirías un ecosistema innovador? ¿Cuál es su utilidad?

Conjunto de instituciones personas y condiciones que permiten el desarrollo de negocios y emprendimientos de base tecnológico. Determinan la vocación, las posibilidades y la definición de procesos tecnológicos. Debería ser tan amplio como la forma en que las personas conviven y se relacionan dentro de ese espacio. Como mejor aprovechar procesos de innovación, validación retroalimentación, mentorías, testing, todo lo que te pueda ayudar a llevar una idea al mercado.

Los que ya tienen una masa crítica de actores de empresas, individuos, actores de gobierno, universidades, alianzas público privadas- pensar las prioridades y vocaciones de una región. Generación constante de conocimiento, validación, re-pensar las prioridades y vocaciones de esa región y construir sobre las mismas especializando el conocimiento. Una pregunta es cuales son los elementos de un ecosistema y cuál puede ser un ecosistema innovador. Son dos cosas distintas. Puedes tener una transferencia de tecnología aunque el ecosistema no sea innovador. Con el tiempo ese ecosistema va a madurar. Israel, el sur de Canadá. la zona de Boston en biomedicina, Silicón Valley, Minneapolis, la zona de Chicago, El sur de triángulo de Carolina del Norte. Son distintos ecosistemas a los que les ha llevado más de 25 años llegar a ser un ecosistema maduro y todos participan en ayudar a los que siguen. Esa es una característica de que se genere la interacción pero hay una masa crítica y un proceso de colaboración. No es fácil pero si hay muchos ejemplos. En LATAM, hay procesos en formación, empresas, incubadoras, ciertos elementos que hacen pensar que van en ese camino. En Brasil por ejemplo, hay ciertas regiones en San Pablo, en Río de Janeiro. Pero aún no se dan todas las condiciones. Una de ellas es el tema del financiamiento, otra, las reglas de juego, que estén claras, otra que haya posibilidad efectiva de apropiación de las tecnologías por parte del sector privado. Son muchos elementos. Incentivos y reglas que no están presentes en todos lados. En Argentina, Córdoba pudimos ver a Mercadolibre. En Colombia, también innovadoras, en temas de creatividad, arquitectura. Clusters de tecnología en México en Jalisco. Temas de TICS. En Chile vimos NotCo, y otras empresas de e-commerce que ya generan tracción. Alrededor de startup Chile se está generación en los HUBS y los esquemas dirigidos por la industria. Pero llevan 10 años. Chile está invirtiendo mucho. EN los centros de excelencia en los Hubs. En Startup Chile. De aquí a 15 años. Otras zonas en Tijuana clúster aeronáutico en Querétaro. Cerca de la frontera con USA. Hay elementos pero no producen estas regiones el nivel de startups o de generación de empresas. En definitiva, en LATAM hay elementos pero aún no produce el nivel de startups, o exportación de conocimientos o de transferencia de tecnología que hay en USA o en Israel porque muchas veces se rompen los procesos o se vende la empresa y no se queda la base en la región.

#### 5. Si pudiera definir en tres palabras el perfil de la personalidad de:

**Investigador:** Tiene curiosidad, es conservador. El desafío de los científicos, no siempre volverlo tan teórico que no sean necesariamente la solución al problema. Sino algo más práctico. Pensar soluciones que al investigador que de repente no se les hubiera ocurrido. No siempre volverlo tan teórico, sino más aplicado. Que el conocimiento se pueda aplicar en la realidad y que no sean sólo conceptos abstractos difícil de aplicar en la realidad. Y con costos accesibles. El investigador puede ser un poco obsesivo. **Emprendedor científico:** Actitud. Tiene capacidad de asumir el riesgo. Es incansable, self driven. Desvelado, no duerme. Motivado por sí mismo, por su objetivo, por su empresa. Puede solucionar problemas. Solucionar problemas, buscar fondos. Debe aprender a fallar. En muchos casos no tiene que ver con el nivel de educación. Se habla de algunos casos en los que la persona no siempre completaron los estudios formales, de escuela secundaria. Pero que fue emprendedor por la visión que tiene y con la experiencia profesional, no solo académico.

Experiencia profesional. Experiencia de vida. **Gestor tecnológico:** Tiene paciencia, visión, su misión es resolver problemas. La ciencia. Tiene que quedar bien con todos. Tiene que hacer los canales apropiados para hacer avanzar las cosas. No se puede sobrepasar ningún canal ni nada de su institución. Tiene que llevarse bien con todos. Tiene que asegurarse que todos los actores están enterados del avance de la transferencia. Tiene que llevarse bien con todos los actores del avance del proyecto. Hay ciertas cosas que requieren de otras aptitudes, la protección, la PI. Tiene que tener capacidad de ponerse en los zapatos del científico y del empresario. El emprendedor que busca financiamiento. Entender el producto. Tienen que dar el Picht. Entender el producto, la propuesta de valor, la importancia que tiene para el investigador. Pero también la importancia que

tiene para el investigador mismo. Hay ciertas cosas que requieren de otras aptitudes que no tiene que ver con lo científico. **Inversor tecnológico:** Busca dinero. Ganancias, profits. Retorno de la inversión. Royalties. Éxito y dejar un legado. Legacy. Que su inversión tenga un impacto y que refleje sus valores, su visión y su legado en la industria, el sector o el país. Hay inversionistas a quienes les importa el impacto social, que van a preferir estos productos, que pueden tener sus preferencias personales pero al final del día lo que más le importa es la garantía de que va a recuperar su capital a tener ganancias. Tiene experiencia en hacer negocios. No es cualquier inversor. Corre un riesgo tiene conocimiento en la práctica. Por eso también es tan duro en sus preguntas en los pitch. Es el cómo el programa Shark tank. Que haya ventas, cifras, la plataforma para vender, prueba de concepto. Pidan que sea viable. Que haya demanda en el mercado. Eso le disminuye el riesgo. Saber que el producto o la empresa sí funciona. Eso les proporciona seguridad. Es bastante exigente.

**6. ¿Para combatir la corrupción considera que son necesarias sanciones más fuertes o trabajar en la prevención?**

Son necesarias reglas claras y accountability, rendición de cuentas tiene que ver con la prevención. Y luego, que no haya impunidad. Pero lo más importante es que haya reglas claras y transparencia. Sanciones en la última etapa. Que se sepa antes de tener una relación contractual en un proceso de transferencia. Tanto desde el establecimiento científico, que es lo que hay que invertir, cuales son los términos de participación del investigador en una alianza público privada con una empresa. Consorcios. Si se establecen licencias, los contratos, los términos de regalías. términos de regalías. Participación de cómo terminar una relación, que los marcos institucionales y legales, estén publicados, disponibles. Depende de eso la transferencia de tecnología.

**7. ¿Conoce la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal Empresaria?**

Habría que buscar buenas prácticas en otros países. Hacer un poco más de investigación en otros marcos similares. No la conocen. Cual ha sido su aplicación. En USA hay una serie de requisitos cuando empiezan a vender acciones en el mercado. Allí hay un disclosure, mantener al día los accionistas y cualquier inversionista que han participado y depende la estructura legal de cada empresa. Hay distintos formatos. Tienen ciertas responsabilidades sobre lo que tienen que publicar. Ha habido muchos ejemplos en los que la línea entre la verdad y la exageración es muy delgada.

**8. ¿Crees que científicos y emprendedores conocen normas de comportamiento ético?**

No. Yo creo que es un tema que habría que buscar otras buenas prácticas.

**9. ¿Cómo definirías al lobby? ¿Es siempre una práctica reprochable?**

No siempre es reprochable. El Lobby depende mucho de las reglas. Naturalmente el defender expresar y articular intereses. Incluso es la forma organizada de defender los intereses. El tema es cuando hay falta de transparencia. Con recursos no necesariamente canalizados de la manera correcta. Ahí ya son delitos, tiene que ver con la colusión, tráfico de influencia, competencia económica. Cambio de una cosa por otra, cohecho, fraude, dependiendo como se califique la figura en cada país.

**10. ¿Consideras necesario capacitar sobre Integridad al ecosistema emprendedor?**

Si

**11. ¿Qué es para Usted la confianza? ¿En su interacción diaria con las personas, cuánto valor le asigna?**

La confianza es el saber qué esperar de otras personas. Tener capacidad de interactuar de forma abierta, de manera constante. Significa poder construir relaciones de largo plazo con capacidad de actuar de manera positiva.

**12. ¿Cuáles son los atributos que le generan confianza al hacer un negocio?**

Honestidad. Sinceridad, en cuanto a los balances. No inflar las cifras. Reportar los resultados sean estos buenos o malos. De poner el interés de los clientes y usuarios al centro de su razón de ser. De su propósito como empresa. No tanto enfocado en generar ingresos, ganancias, engañando a los clientes. Los intereses y las necesidades de los clientes tiene que ser lo primero.

Los comentarios que uno pone en redes sociales luego de haber consumido un servicio o un bien de una empresa atrae más clientes. O al contrario hace que la gente busque a otra empresa. Inicialmente, y yo me fijaba en la ubicación como el primer criterio era que este cerca de mi casa.

Ahora, los criterios son si tiene buenos comentarios en línea. Tener la confianza, sobre el servicio de calidad. En lugar de ir donde más cerca. Los criterios están cambiando para el consumidor. Es el resultado por el hecho de estar conectados.

**13. ¿Volverías a confiar en un empresario que fracasó?**

Si. Depende cómo fracasó y porqué. Si ligado con la confianza depende porque fracasó. Si fue por deshonesto o por corrupción, no. Pero si es que fracasó porque no fue bien informado o bien aconsejado o el producto no resultó aunque había estudios que decían que iba a funcionar o porque el sistema económico fracasó. Hay que entender eso.

**14. ¿Cuán relevante es la reputación en una empresa de base tecnológica?**

La reputación es fundamental para las empresas tecnológicas.

**15. ¿Se puede medir?**

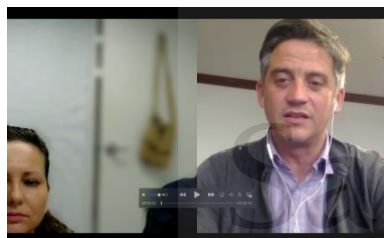
Si es medible. Inclusive existen algoritmos para medir la confianza entre consumidores.

**16. ¿Qué te debería haber preguntado y no lo hice?**

**17. ¿Qué te motivó a hacer esta entrevista? ¿Cuál fue tu interés?**

Nos motivó el apoyarte saber que tienes interés en el tema. Sabemos que tienes interés en el tema y has sido diligente. Siempre es una oportunidad de aprender. Diseminarse con otros participantes y otras instituciones que puedan beneficiarse de tu libro y que sirva para argentina.

ARYANNE QUINTAL	
ENTREVISTA	4/15
FECHA	2/8/19
LUGAR	Dirección de Competitividad OEA, Washington, USA . Entrvista remota, via Skype
DURACIÓN	0:30'



**1. ¿Crees que la innovación tecnológica es motor del desarrollo económico sustentable?**

La innovación más disruptiva otra más relacionada a procesos económicos. Entre más alto valor agregado y entre más cercanía con productos sofisticados genera una economía con elementos de complejidad mayor con incidencia en el crecimiento económico. Sea de una persona ligada a procesos económicos, de una empresa, una región, un país. Que haya una ganancia económica que tenga una implicación directa en la mejora de un proceso, de un producto novedoso o un servicio que ofrezca mejor valor o mejores soluciones a antiguos problemas. Que tenga una ganancia económica respecto a la relación con una mejora de un proceso, un método.

**2. ¿Para qué sirve la transferencia de tecnología?**

Generalmente es una forma de translational research. Ya sea como negocio o como aporte a soluciones. Se trata de llevar soluciones a la práctica. La aplicación de los conocimientos en varios campos. Industrial, médico, aplicarlos hacia la resolución de problemas concretos. Es parte de una estrategia. No solo es un paso. Sino que debe ser un paso estructurado con las herramientas que permita potenciar ese conocimiento. No solo es abrir la puerta y pasarla a otro cajón, cerrar la puerta. Tiene que ser un proceso de potenciación, perfeccionamiento, validación, apropiación. Se debe generar colaboración, un mecanismo que permite amplificar la tecnología en la práctica.

**3. ¿Por qué son necesarias las Empresas de Base Tecnológica para la transferencia de tecnología?**

A su vez, las empresas de base tecnológica, también consumen tecnología y servicios. Distribuyen tecnología y conocimiento. También invierten en los problemas que pueden enfrentar. Mantenerse siempre al día. También tienen que tener un departamento de innovación donde se produzca el conocimiento. Y estar ligadas con las universidades y centros de investigación. Consumen tecnologías. Producen y distribuyen tecnologías. Producir tecnologías y conocimiento. Idealmente también invierten. Mantenerse siempre al día y usa tecnología de punta. Oficina de investigación y de innovación.

#### 4. ¿Cómo definirías un ecosistema innovador? ¿Cuál es su utilidad?

La utilidad es que dependiendo de cómo son las condiciones de retroalimentación la mejora del ecosistema. El que sea innovador o no depende de otras cosas. Los que llegan a cierta madurez, son pocos en la región de las Américas, son procesos que llevan más de 25/30 años. No es algo que existe por sí solo.

Un ecosistema, son procesos que llevan 25 años. Son pocos en las Américas. Los que se pueden considerar innovadores. Ya hay una masa crítica de actores, empresas, universidades, actores de gobierno. Pensar las prioridades y vocaciones de la región.

#### 5. Si pudieras definir en tres palabras el perfil de la personalidad de:

##### Investigador:

A veces en el ambiente académico pueden no ser tan abiertos a pensar los problemas desde otro lugar. Una característica es tratar de pensar out of the box. Una entidad en Canadá que se llama [MITACS](#) es una institución que conecta universidades con empresas con un problema específico. Las empresas se acercan a MITACS y MITACS arma un grupo de estudiantes internacionales. Y van a solucionar ese problema para la empresa. El ejercicio de trabajar con estudiantes porque todavía no han sido incorporados al mercado laboral y no tienen esas asunciones que los problemas se pueden solucionar de una determinada manera. Los estudiantes llegan con soluciones más baratas, más innovadoras con materiales más flexibles, más accesibles, más baratos. Lo que nos comentaban es que para las empresas. Todavía no fueron incorporados al mercado laboral. Soluciones más baratas más innovadoras a los problemas. Ese es el desafío de los científicos, no siempre volverlo tan teórico que no sean necesariamente la solución al problema. Sino algo más práctico. Trabajar con jóvenes es siempre interesante. Pensar soluciones que al investigador que de repente no se les hubiera ocurrido. No siempre volverlo tan teórico, sino más aplicado. Que el conocimiento se pueda aplicar en la realidad y que no sean sólo conceptos abstractos difícil de aplicar en la realidad. Y con costos accesibles.

**Emprendedor científico:** Actitud. Es capaz de pensar outside the box. Corre riesgos. Tiene capacidad de asumir el riesgo. No dormir, es incansable, self driven. Desvelado, no duerme. Motivado por sí mismo, por su objetivo, por su empresa. Arriesgado, resourceful, recursivo. Que puede solucionar problemas. Solucionar problemas, buscar fondos. Debe aprender a fallar. En muchos casos no tiene que ver con el nivel de educación. Se habla de algunos casos en los que la persona no siempre completaron los estudios formales, de escuela secundaria. Pero que fue emprendedor por la visión que tiene y con la experiencia profesional, no solo académico. Experiencia profesional. Experiencia de vida.

**Gestor tecnológico:** Tiene paciencia, visión, su misión es resolver problemas. La ciencia. Tiene que quedar bien con todos. Tiene que hacer los canales apropiados para hacer avanzar las cosas. No se puede sobrepasar ningún canal ni nada de su institución. Tiene que llevarse bien con todos. Tiene que asegurarse que todos los actores están enterados del avance de la transferencia. Tiene que llevarse bien con todos los actores del avance del proyecto. Hay ciertas cosas que requieren de otras aptitudes, la protección, la PI. Tiene que tener capacidad de ponerse en los zapatos del científico y del empresario. El emprendedor que busca financiamiento. Entender el producto. Tienen que dar el Pitch. Entender el producto, la propuesta de valor, la importancia que tiene para el investigador. Pero también la importancia que tiene para el investigador mismo. Hay ciertas cosas que requieren de otras aptitudes que no tiene que ver con lo científico.

**Inversor tecnológico:** Busca dinero generar ganancias, profits. El retorno de la inversión. Royalties. Éxito y dejar un legado. Legacy. Que su inversión tenga un impacto y que refleje sus valores, su visión y su legado en la industria, el sector o el país. Hay inversionistas a quienes les

importa el impacto social, que van a preferir estos productos, que pueden tener sus preferencias personales pero al final del día lo que más le importa es la garantía de que va a recuperar su capital a tener ganancias. Tiene experiencia en hacer negocios. No es cualquier inversor. Corre un riesgo tiene conocimiento en la práctica. Por eso también es tan duro en sus preguntas en los pitch. Es el cómo el programa Shark tank. Que haya ventas, cifras, la plataforma para vender, prueba de concepto. Pidan que sea viable. Que haya demanda en el mercado. Eso le disminuye el riesgo. Saber que el producto o la empresa si funciona. Eso les proporciona seguridad. Es bastante exigente.

**6. ¿Para combatir la corrupción considera que son necesarias sanciones más fuertes o trabajar en la prevención?**

Que se tenga lo más claro posible todo. Lo más importante son las reglas claras. Si hay sanciones, que se cumplan.

**7. ¿Conoce la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal Empresaria?**

Mientras mantengas la verdad, se puede dar la transferencia. Hay cierta tendencia en que varios millones se vuelvan billones. A veces hay apuestas, y no siempre es 100% Ético. El nivel de tolerancia es un poco más flexible. Pero cuando hay una falla ética, hay que castigar a las empresas que incurrieron en la falla. En ciertos casos ha habido exageración y certezas. Reporte de rendición de cuentas, anual, público, que es accesible para el público en general tiene que tener ese componente y que tan obligatorio es y si hay sanciones. La experiencia de [THERANOS](#). Me llamó la atención. Tiene que ver el aspecto de la rendición de cuentas. Es público, no lo es. Que es accesible. Tiene que ser obligatorio. El documental "The inventor" de la dueña de Theranos la empresa de biotecnología que fracasó y estafó a los inversionistas. Que nunca publicaron el producto, Nadie realmente había visto de manera comprobable "Out of blood" in Silicon Valley.

**8. ¿Crees que científicos y emprendedores conocen normas de comportamiento ético?**

No.

**9. ¿Cómo definirías al lobby? ¿Es siempre una práctica reprochable?**

No siempre es reprochable. El Lobby depende mucho de las reglas. Naturalmente el defender expresar y articular intereses. Incluso es la forma organizada de defender los intereses. El tema es cuando hay falta de transparencia. Con recursos no necesariamente canalizados de la manera correcta. Ahí ya son delitos, tiene que ver con la colusión, tráfico de influencia, competencia económica. Cambio de una cosa por otra, cohecho, fraude, dependiendo como se califique la figura en cada país.

**10. ¿Consideras necesario capacitar sobre Integridad al ecosistema emprendedor?**

Si, absolutamente.

**11. ¿Qué es para Usted la confianza? ¿En su interacción diaria con las personas, cuánto valor le asigna?**

Es poder relacionarte con personas sin tener que preocuparte de su integridad. Saber con anticipación que la persona te dará un trato que es igual al trato que tu le das. Y siendo que los dos actúan con integridad. Reciprocidad.

**12. ¿Cuáles son los atributos que le generan confianza al hacer un negocio?**

Los criterios están cambiando para el consumidor eso es el resultado de que ahora sí por la conexión tenemos acceso a esos reviews. Que la gente pudiera hablar con un desconocido. Ahora tengo acceso a la opinión sino también la agregación de esos reviews. Si tiene 1000 review, quiere decir que la mayoría de la gente está satisfecha o si tiene muy pocos. Y en función de ello, tomó la decisión de comprar o no ese producto. La confianza va a ser la moneda del S. XXI por atrae a más clientes a ese servicio o bien. Es muy fácil la confianza. Cuesta mucho tiempo conseguirla y nada perderla. También para el consumidor hay cosas aceptables y otras no. Si te dicen que una comunidad muy específica en un restaurante no me gusto es una cosa. Pero si dicen que no estaba limpio ,si no voy. Por eso hay niveles diferentes de confianza.

**13. ¿Volverías a confiar en un empresario que fracasó?**

Si. Depende cómo fracasó y porqué. Si ligado con la confianza depende porque fracasó. Si fue por deshonesto o por corrupción, no. Pero si es que fracasó porque no fue bien informado o bien aconsejado o el producto no resultó aunque había estudios que decían que iba a funcionar o porque el sistema económico fracasó. Hay que entender eso.

**14. ¿ Cuán relevante es la reputación en una empresa de base tecnológica?**

**15 ¿Se puede medir?**

Si, es medible.

**16 ¿Qué te debería haber preguntado y no lo hice?**

Vi el título muy original. Una visión regional marcada con otros países. Siempre es una oportunidad de aprender. Nos encantaría conocer los resultados. La ética y la confianza a nivel del sector privado. No estoy segura, que lo llamaría ética y corrupción. De leyes proceso ética conducta. Honestidad confianza. Desde la perspectiva de la OEA es más positivo. Creo que es importante que el tema sea vigente. Para mi también, vi el título muy original. No siempre tomamos el tiempo de sentarnos y pensar el tema de la confianza a nivel del sector privado. Yo no estoy segura que lo llamaría ética y corrupción. Sino hablamos de leyes procesos.

<b>DIEGO SCOTT</b>	
ENTREVISTA	5/15
FECHA	7/8/19
LUGAR	Pizza Hut, Av. Alcorta
DURACIÓN	1:09´

**1. ¿Crees que la innovación tecnológica es motor del desarrollo económico sustentable?**

Si, claro. Pero esa cosa más yanqui de la costa oeste. Los países terminan siendo como son las personas. Eso no significa que todos seamos así. Todo es una cuestión de dosis. En otros lugares encontrarás gente que tiene un nivel de creatividad de vanguardia. Aquí es una creatividad atomizada. No hay empuje, no hay algo coordinado.

**2. ¿Para qué sirve la transferencia de tecnología?**

Para progresar, para que la economía avance.

**3. ¿Por qué son necesarias las Empresas de Base Tecnológica para la transferencia de tecnología?**

Necesitas juntar los innovadores con los innovadores. Cuando le das un uso a algo. Emprender me parece bien todos los trabajos me los conseguí yo. Pero, no todos somos así. Todo es una cuestión de dosis. El que entiende como es el juego comercial. Es una creatividad atomizada,

**4. ¿ Cómo definirías un ecosistema innovador? ¿Cuál es su utilidad?**

Un ecosistema en el que pienses que puedes hacer algo y están las herramientas para hacerlo. Si tienes que hacer un trámite para la propiedad intelectual, luego tienes que ir al banco a crear una cuenta para sacar un préstamo. Y tienes cola para el trámite. Eso no es un ecosistema innovador. Cuando a mí se me ocurre una idea las cosas se puedan llevar adelante. Gente que esté dispuesta también a invertir en proyectos creativos. Con la tecnología no hace falta que estén físicamente juntos. Cada uno puede trabajar desde su casa. El mismo banco que te registra la PYME. Que este todo más o menos conectado, integrado. Estado, Banco, para que las ideas se puedan llevarse adelante. Gente que tenga ideas y inversores, con la tecnología no es necesario que estén todos juntos. Un Autosistema. En cualquier momento se les va a ocurrir cobrar tasa de innovador. Detrás de todo esto, pasa que este país es una mentira. Partamos de esa base. Una mentira alimentada a base de emisión monetaria. Y ahora nos damos cuenta de lo que somos realmente. Un país pobre. Somos pobres porque somos pobres. Cuando éramos ricos, tuvimos gaita y la gastamos y eso nos hizo pegarnos el palo contra la pared cada diez años. Es la conciencia de que todo es de todos. Eso debería cambiar por que entre todos hagamos un sistema en el que aquel que quiera emprender algo nuevo lo pueda hacer. Pero es una conciencia colectiva que no se si se logra alguna vez. A todos los países les paso esto de que esto no puede suceder. Hasta que dijeron basta. Ese tema está resuelto en el mundo desde hace 20 años. Nosotros todavía no. Si la conciencia de que todos es de todos. Nadie tiene ganas de emprender. No tengo gente que tenga ganas de trabajar. No soslayar el tema educación. Desde que se destruye la educación en adelante tenemos peores músicos y peores emprendedores. Te afecta todo. Hoy en la educación tendríamos que estar enseñando a los chicos a "codear" escribir códigos de software. Nos estamos quedando atrasados en eso. Si enseñar a escribir código para aplicaciones. De ahí todos salen con un laburo. Si tienen una idea No estamos

teniendo en cuenta el contenido. Te afecta a todo, Un país debería estar enseñar a codear. Es el país de las discusiones internas.

**5. Si pudieras definir en tres palabras el perfil de la personalidad de:**

**Investigador:** Curioso, por definición. Es solitario. La imagen que tengo es de un investigador es ensimismado. Todo teórico, metódico. No tiene esa relación obligatoria con los demás. Si consigue financiamiento para su proyecto, llega a su objetivo. Hay una diferencia entre la ambición de éxito. Tiene ambición de éxito lograr un descubrimiento. La diferencia es la relación con el mercado. Una vez haciendo un evento una empresa SAPORITI me cuentan que los científicos tienen problemas para hacer algo comercial, que hace aditivos para comidas y esas cosas. Sandra Pitta tiene 25. 000 seguidores en twitter. Tengo una entrevista. Ella contaba mucho todo eso que me contas. Mucho divismo sobre las publicaciones. **Emprendedor científico:** Ambicioso, emprende en un mercado, sale a conseguir el interés de otras personas, de financiación, de clientes para llegar a su meta. Es alguien práctico, pragmático. A otro nivel tienen una visión comercial más orientado al mercado. Ellos son así. Acá es un chiste porque nadie tiene ganas de emprender. No somos gente que nos guste trabajar. A mi tampoco me gusta trabajar. Por un lado están los inventores y por otro están los innovadores. Qué son los que ganan plata. Una idea no se registra. Es lograr que sea algo concreto se protege con la Propiedad intelectual. Empreder me parece bien. Siempre lo hice. Fui yo a buscar lo que quería. Me moví yo para lograr los proyectos. **Gestor tecnológico:** Es una pieza tan importante como los demás. Porque yo no trabajé en ningún equipo de radio ni TV, que no tuviera un buen coordinador. Los equipos que funcionan bien tiene un buen coordinador. Es el que hace que todo fluya. Es como un coordinador que hace todo. Porque sino, las cosas se van chocando y no llegan al objetivo. Tiene que estar atento a lo que hay. Tiene que ver que hay en el ecosistema de innovación y en el sistema del mercado y luego, como lo juntas. Es un tipo muy importante en esa relación. Las cosas no funcionan si no están coordinadas. Es un tipo muy importante. **Inversor tecnológico:** Viste el documental de Silicon Valley, The Blood. Theranos. En USA hay mucha gente que está dispuesta a invertir. El inversor pone dinero un poco a ciegas y en algún caso de los 50 donde pongo plata y en alguno la voy a pegar. Como muy azarosa. Imagino que tenes de esos y despues no se como toman las decisiones los demás después las tiras al mercado y no funciona. Y a veces sí. Nadie se imaginó que FACE UP iba a ser una app sensación mundial durante más de una semana. Me parece importantísimo el inversor tecnológico en un mercado de escasez. Hay si vienen de afuera. Hay pocos nacionales. Lo que pasa es que la tecnología no tiene historia. No sabes como fue el negocio históricamente. Es un negocio muy volátil. Por eso el inversor tecnológico es un aventurero. Por ahí la pega. Por ahí queda perdida en el google play y nadie la descarga. El mercado inmobiliario sabes históricamente como funciona. En las inversiones tecnológicas no sabes porque no tienen historia. Y cambia todo el tiempo. Las innovaciones al ser innovaciones es muy difícil evaluarlas. Hay algunas industrias se sabe más com en la farma. En general me parece que s es mucho más riesgoso y tiene más eso de querer jugartela. De aventura. Aca no creo que haya gente con mucho plata. Si hay gente con mucha plata. Después la tiras al mercado. La tecnología no tiene historia. Es un aventurero si. No hay historia cuando vas a trazar la historia. Me parece importantísimo en un mercado de escasez. No creo que haya lugar para muchos inversores tecnológico. En 2014 me fui a Santiago de Chile. Por twitter conocí a una comediante que me invitó a su radio on line. Esto lo hace por amor al arte. Cuando estoy en la radio en la tanda tenía las mejores empresas. Las marcas grandes. Y acá eso no es posible. En Argentina eso no es posible.

**6. ¿Para combatir la corrupción considera que son necesarias sanciones más fuertes o trabajar en la prevención?**

¿Somos corruptos? Usamos el país como un hotel. Me creo que soy el genio de ceder el paso. Todos somos peronistas. Tratemos de frenarlo, lo instintivo que conveien. Socialmente es inviable. Somos vagos y corruptos. Porque no hay una percepción que genera un daño real. En el tejido social, y estamos muy acostumbrados. Nos volvieron a llamar de la provincia. Ahora que el programador. Voy a la cabeza de él. Por una frase infería que le estaba pidiendo una coima. Si te pidió denuncialo. No es la pena sino la probabilidad de que te agarren no el endurecimiento de la pena. Lo vas a pensar más. La pena no importa.

Si pegás contra la pared, podés reconocer lo que sos. Si tenes plata este es el mejor país del mundo. Somos un país que en los últimos 50 años no creamos nada. Nunca le diste la oportunidad de que progresen acá. Eso es como somos. Todo parte de cómo somos. Obvio que hace que ese tipo emprenda afuera. Si tenes plata este es el mejor país del mundo para vivir. No hay reglas y tenes plata. Si tenes un problema judicial, si tenes un problema con alguien. Son pocos. Y de visión de corto plazo. Hagamos historia y veamos en qué momento podrías haber dicho. Bueno pensemos lo que vamos a hacer esto. Venimos de 40 50 años de los que tenían la plata se fueron. El huevo o la gallina. Los que gobiernan los pusimos nosotros. Si pensamos a corto plazo. Pensar que si te va mal tenes derecho a reclamarle al estado. El estado te puede dar herramientas o no. Fui me levanté y salí a buscar trabajo. Hay una cosa muy paternalista cuando elegimos a los políticos. Cuando vos elegis y ano te haces cargo. Esa cosa paternal. Paternalista mesiánica, carismática en el sentido nuestro del carisma. También tiene que ver en que nadie piensa que la guita que paga en impuestos, se llega a algo. Te calentaras mucho más cuando te afanan. ¿Como no te va a enojar si se supone que pagamos 50% de carga impositiva para ponerla para mejorar la UBA. Y alguien se la lleva a su casa. No te enoja eso?. Volviendo a lo cultural tenemos una cultura de no poder hacer que la rueda gire para el mismo lado Todos frenando la rueda. El concepto de exclusividad. Veo mucho televisión americana. Late Night político Steven Colbert, John Oliver, Jimmy Fallon. Todos saben que juegan para la industria. Todos tienen que hacer que la industria crezca. Acá en cambio, somos muy egoístas. No podemos ver un sistema en el que todos ganamos. Todos tienen que hacer que la industria crezca, no que cada uno se quede con su pedacito de industria. Entonces, somos muy antisistémicos. El sistema exige que seamos colaborativos. Si todos somos egoístas, el sistema no funciona. Tiene que ver con el tránsito. Cuando salis a manejar tenes que saber que salis a un sistema. Que tiene algunas reglas. Si haces la tuya. Los argentinos usamos el país como un hotel. Sos vos todos los días el que tiene que cambiar para que las cosas cambien. Me salen hacerlas. Todos somos así. Los que tratamos de frenarlo. Sacar la ventaja para mí es lo instintivo. Pero al final no conviene. Si cada uno busca la suya el país es inviable. Somos vagos, egoístas y corruptos. La corrupción no parece preocupar a mucho gente quizás porque no hay una conciencia del daño real que produce. Hay veces que la coima se infiere y puede dar lugar a malentendidos. Que prefieren no denunciar. Pero tampoco lo iba a denunciar. El sabe que está dentro de los usos y costumbres de la manera de hacer negocios. La mayoría de los ciudadanos que deciden son independientes. Son los que deciden la balanza. En los 90 ser peronista era medio gracioso. Radical también. No era importante. A nivel tecnología tienen que ayudar mucho la licitación. Ahí ya ayudas a la transparencia. La probabilidad de que te agarren Si hay o no chances de que te agarren. sinó tenés miedo a que te descubran vas a tener muchos que se corrompan. Por más que la pena sea de 2 años. Lo vas a pensar más. No importa la duración de la pena.

#### **7. ¿Conoce la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal Empresaria?**

Eso les va a parecer raro. Si tenemos buena onda, nos conocemos desde la secundaria...la frase de barrionuevo. Las leyes son para los demás. Le puedo dar una comisión. La mafia también cumple reglas. Acá las leyes son para los demás. El criterio personal acerca de cómo son las cosas está por encima de la ley. En el conurbano no se respeta el semáforo en Rojo. Todos los sabemos que a l anoche no se respeta el semáforo en rojo por la inseguridad de que te roben. Es entendible. Ahora, hay que cambiar otras cosas sino saca el semáforo. Cuando esta rojo, esta rojo. Aca se cuestionan las normas. Yo no sé si viene del virreinato o de donde, pero no hay un concepto de que las leyes son algo en las que nos pusimos de acuerdo para cumplirlas. Las leyes para nosotros son impuestas como que no lo decidimos nosotros. No vino un rey a decinos las reglas. Somos un país raro. No se nos pasa por la cabeza. Nacimos acá y pensamos así. Igual debe ser una cosa muy Latina. Los argentinos somos así. Estas siendo una mierda con el otro. Lo que pasa que no lo ves. Si pudieras ver las consecuencias de lo que haces no las harías.

#### **8. ¿Crees que científicos y emprendedores conocen normas de comportamiento ético?**

No. Casi nadie conoce de normas de comportamiento.

#### **9. ¿Cómo definirías al lobby? ¿Es siempre una práctica reprochable?**

Depende de cómo lo entiendas. En USA tiene un significado y acá tiene otro. Una definición universal. Si los cultivadores de manzanas de Río Negro están utilizando una ley X y que



interiorizar. Está bien. Es influencia para lograr algún fin. Depende del fin. El lobby, cambiemosle el nombre. Porque tiene una connotación negativa que te den alguna ventaja para poder hacer un negocio. Si vos tenés una empresa de papel y necesitás una medida de gobierno que te favorezca mucho y destruya a la competencia. Si el fin de tu lobby, es bueno vos podés blanquear. En una versión muy naif cada vez más creo que las cosas dependen de la intención de las personas que las hace. La tecnología puede ayudar a la transparencia y también a la oscuridad. EL lobby es malo si la intención es mala. Si la intención es lograr algo que no perjudique a otras personas. La transparencia. Las cosas son depende de la intención de las personas que las hace. La tecnología. Si tu intención es lograr que suceda algo. Canales institucionalizados ayuda a la transparencia.

**10. ¿Considera necesario capacitar sobre Integridad al ecosistema emprendedor?**

Si.

**11. ¿Qué es para Usted la confianza? ¿En su interacción diaria con las personas, cuánto valor le asigna?**

Pensar que el otro no te va a cagar. Todas las cosas que hagamos tengan que estar atravesadas por la confianza. Me parece tremendo porque es muy agotador. Si vos de cada cosa que estás haciendo, para conseguir que me contraten un show o pienso lo primero que hago es desconfiar tengo que pensar. Pienso que para que me contraten o no. Me cansa la desconfianza. Soy confanzudo, por vago confío. No quiero ponerme a especular a ver. Tiene que ver con la percepción. Desconfío de muy poca gente. Cuando ves a alguien, la percepción no verbal. De trabajar con Peña, Casi en todo el mundo desconfío. Las personas con las que desconfío no me relaciono. Tiendo a confiar. Fui a ver un agenciario de autos usados, confío. No me sale desconfiar. Lenguaje no verbal. Impresión. La desconfianza es agotadora y cara. Si tienes que destinar fondos para tener confianza. Es cara. Pedirle al VERAZ si alguien es solvente para darle un crédito.

**12. ¿Cuáles son los atributos que le generan confianza al hacer un negocio?**

Lenguaje no verbal. Es cara si sos un banco. La confianza. Si te fijás en los reviews de un sitio web se puede saber en quien confiar. Uber te da esa tranquilidad. De confiar a partir de los likes. Reviews positivas te fijás. Te soluciona el problema de vagancia. Es cierto, es una forma de lograr confiar en alguien instantáneamente. Lo que le sigue a la confianza es la reputación de la empresa.

**13. ¿Volverías a confiar en un empresario que fracasó?**

Estoy de acuerdo en que vas a ver lo que piensan los demás. No había gente porque era nuevo. Igual está el caso del restaurant en Londres. que existía para Trip Advisor pero en la realidad no existía.

**14. ¿Cuán relevante es la reputación en una empresa de base tecnológica?**

En nada podés confiar al 100 % Eso no se puede prever. Estoy de acuerdo que la confianza y la reputación van a ser un parámetro insoslayable al tomar una decisión. Vas a ver qué dijeron los demás. Por qué todo el tiempo estamos pensando qué piensan los demás. El restaurante vacío y el lleno. Por ahí el vacío se come bien y la gente va al otro porque tiene reputación. Todo el tiempo nos estamos referenciando con otros. En el teatro, tengo que lograr que la gente salga muy contenta. Y que recomiende a otros. Porque si te dicen andá que está buenísimo. Vas a ver la obra con más tranquilidad que si te referís por el diario. La reputación y la confianza siempre existió lo que pasa es que ahora son estrellitas y pulgares para arriba.

**15. ¿Se puede medir?**

----

**16. ¿Qué te debería haber preguntado y no lo hice?**

Tecnología. Me puedo burlar de lo que me gusta. El espíritu emprendedor. Todo el show pasado era una burla de las charlas TED: También las podés burlar. Un poquito de aspiracional tiene. Las charlas aspiracional. Tiene puede ser un personaje gracioso. Es una parodia. Me parecen geniales los emprendedores. Pero esos detalles finos son los que me gustan hacer en la comedia. Soy amigo de José del Río Sabes cuantos vi yo de estos de vendedores de esto. Se pueden hacer muchas cosas al mismo tiempo. No es el estereotipo de una persona sino el estereotipo de varias personas. Hay esta tu criterio de si el proyecto era humo o no. Era una parodia no para desacreditar. Me parecen geniales los emprendedores. Tienen eso de vende humo. El estereotipo. Perfeccionamiento.

**17. ¿Qué te motivó a hacer esta entrevista? ¿Cuál fue tu interés?**

Por que soy confanzudo y me gusta la temática.

HERNÁN DOPAZO	
ENTREVISTA	6/15
FECHA	9/8/19
LUGAR	Sede BIOCODICES- UNSAM
DURACIÓN	51':56''



La creación de BIOCODICES. La decisión crucial que tuvimos al crear la empresa cuál fue en que invertir las primeras ayudas económicas recibidas. La decisión que había que tomar era si invertir el dinero en cosas básicas para un lab de biología molecular pequeño o comprar una super maquina para armar un gran lab. La decisión fue la primera. Ir de a poco. Armar unas cosas básicas el lab pequeño y después salir a buscar inversores en el 2015. Allí nos encontramos con la crisis económica.

Nosotros no sabemos cuanto tiempo mas vamos a estar acá. Estamos pensando en que quizás tenemos que hacer una inversión más grande con las aceleradoras. Esperamos lograr eso entre este año y el que viene. Eso es por el tipo de producto que la demanda nos pide. El tipo de producto, por ahora estamos trabajando con este secuenciador y necesitamos equipos más grandes. Nuestra principal competencia son extranjeras. Vienen a llevarse el material genético en la Argentina. Es competencia desleal con cualquier empresa en genética. Nosotros estamos trabajando principalmente con las empresas de fertilización asistida. Por ejemplo, [Procreate](#), nos manda el material para que hagamos un control de los embriones antes de implantarlos a la madre. Esa mismo viene una empresa de España. La importación de muestras biológicas es caro. Pero exportar material biológico está regalado. Importación de muestras biológicas es muy difícil. Pero eso no significa problemas para exportar material biológico. En el equipo tenemos, economistas, licenciados en administración. Hoy la empresa paga 4 sueldos con el capital propio de la empresa. Pero también trabajan los socios y el capital propio de la empresa. Nuestros socios están bien conectados. Los que primero entraron son 2 que trabajan para generar. Este año ya estamos equilibrados. Queremos duplicar lo que tenemos este año. Los productos son reproducción asistida. El otro producto es el de medicina clínica. Anticipar enfermedades. Aunque todavía no está el mercado para anticipar las enfermedades. Hay un problema de regulación muy serio. No pueden salir las muestras regaladas sin ningún control. Se las llevan empresas españolas, coreanas y americanas. Se llevan las muestras y dan los resultados. Las clínicas también nos piden. Las obras sociales es otro mercado a explorar. Pero estos análisis cada vez se imponen más. Quizás tenemos que hablar con aseguradoras, en lugar de obras sociales. Esos son unas de las personas con las que tienen que hablar. Nuestros socios son privados y están bien conectados los que primero entraron son Axel Hintz y Alejandro Baccani. Trabajan en la empresa aunque no sacan su dinero. Nos traen contactos. Otro de los socios es Ciro Echesortu.

**1. ¿Crees que la innovación tecnológica es motor del desarrollo económico sustentable?**

Si. Lo es. Obviamente tenes que tener una diversidad de empresas en diferentes campos. Argentina tiene un montón de recursos naturales que pueden ser muy claramente bien desarrollados. Y como lo haces? No cabe duda que tiene que ser a través del I+D. Litio, energía eólica, mar. Es generando diversidad en los diferentes lugares donde tengas recursos naturales y no naturales que tengas para explotar. Hay un montón más de factores: apostar al mercado interno, a la educación

para que el desarrollo. Hay cantidad de cosas que inevitablemente tienes que hacer para que la innovación tecnológica sirva para el desarrollo económico.

## 2. ¿Para qué sirve la transferencia de tecnología?

Es parte del desarrollo. Es producción, es mejora de la calidad de vida. Es eso. Puedes hacer muy buenos papers, tener una muy buena academia pero eso es más de lo mismo donde tenemos poco desarrollo para la industria. Hay muchas maneras de hacer transferencia. Desde la academia. Haciendo tu trabajo como una extensión, prestás un servicio. Pero hay cosas que requieren otra apuesta. Yo me podría haber quedado en la academia y prestar servicios para la industria. Pero no sería leal a lo que yo creo. Yo creo hacer una empresa que sea una figura. Por fuera de la academia pero que tome a la academia como insumo y además preste servicios a la academia. Que ayude a los becarios a que investiguen dentro de la empresa. Hacer ciencia de triple impacto. Lo que sentía es que no podía estar en los dos lugares de la misma manera. Si lo voy a hacer en serio, me puse como investigador en empresa. Si esto va a crecer como yo me lo imagino, hay que salir. Porque hay que crecer de otra manera. Yo quiero hacer transferencia tecnológica, con alto nivel académico y en diferentes áreas. Me gustaría tomar otras áreas. Por ejemplo el agro. Agrocódices está esperando. Yo estoy seguro que lo vamos a hacer. Si quieres meterte en ese juego es diferente hacer transferencia, haciendo extensión de tu estudio.

## 3. ¿Por qué son necesarias las Empresas de Base Tecnológica para la transferencia de tecnología?

Hay muchas maneras de hacer transferencia desde la academia como una extensión de tu investigación prestas servicios. Hay cosas que requieren otra apuesta. BIOCÓDIGES es eso. Bueno pero no sería del todo leal al emprendimiento que quiero tener. Una empresa de una figura nosotros podemos transferir como un ente que además va a tomar. Colaboración con la investigación. No podía estar en los dos lugares de la misma manera. Si haces esto en serio. Tienes que ponerte como investigador de la empresa. Si esto quiere crecer hay que salir porque hay que crecer de otra manera. Yo quiero hacer transferencia tecnológica.

## 4. ¿Cómo definirías un ecosistema innovador? ¿Cuál es su utilidad?

Siempre es difícil con respeto hacia ellos.

## 5. Si pudieras definir en tres palabras el perfil de la personalidad de: Investigador:

En España ya hice una carrera muy interesante. Puedo publicar, puedo pedir subsidios, dirigir tesis. Di clases en Cambridge con Ronald Fisher. Les di clases a la gente del UKBio Bank. Cuando retorné no quería estar solo en CONICET. Mi característica es que me gustan los desafíos grandes. Entonces venir a hacer lo mismo, no. Quería dar un twist. Porque no dar ese cambio. Y porqué no montar una empresa sabiendo que hay una necesidad en el mercado. Dudas siempre hay. A mí me mueven los desafíos grandes! Sigo haciendo cosas con mis becarios doctorales en biomedicina. Lo que pasa es que hay que saber manejarlo. Un investigador es una persona obsesiva que puede concentrarse mucho en un tema. Que no puede salir de ese núcleo académico. El investigador propone el tema y los pares lo evalúan. No es alguien que el estado le pida que haga algo. Le está financiando su inteligencia, su saber y todos los años lo pone a prueba con un sistema que puede tener sus vicios pero que todos lo consienten. Lo pone a prueba con las evaluaciones. El investigador tiene que ser el CTO de la empresa. No puede ser el CEO. Tiene que ser el director científico. El CEO tiene que ser uno de sus socios que se ponga los pantalones de la empresa. El científico no es bueno negociando. No tiene que hacer la negociación. Tiene que buscar a otra persona un socio que sepa negociar. **Emprendedor científico:** Un emprendedor es alguien que se anima a dar un salto diferente. Que no es mejor, sino diferente al investigador. Se tiene que olvidar un poco de la academia. Pero puede seguir dando clases. Además cuando das clases, es un insumo para la empresa. A mí me nutre darme clases. Es un insumo para mí dar clases. **Gestor tecnológico:** Nosotros tuvimos esa gestión tecnológica en Facultad de Cs. Exactas. Tiene que tener muy buenos contactos. Tiene que saber de regulaciones, legales, experiencia, contactos. Laura Pregliasco, presentó a los inversores muy buenos contactos. Es un trabajo complicado. Tiene que ser un perro guardián negociando. **Inversor tecnológico:** Son gente que fundamentalmente yo les pedí que se enamoren del proyecto. Sino, están enamorados del proyecto tecnológico, mejor buscate

otro inversor. Si el inversor lo primero que te van a decir al final del primer año, es que no tienen ganancias, está mal. Apuestan a largo plazo, mínimamente a mediano plazo. Es una apuesta de alto riesgo, saben que pueden perder, y mucho. Con el 80% pueden perder, pero entran porque les gusta. Eso hacen que miren el proyecto de otra manera. Tienen la mente abierta. Aca vos necesitas que uno de ellos ya conocía las inversiones bio. Viene de invertir en semilleras. Saben el negocio, perdió mucho dinero. En algunos casos, saben. Conocen. Saben conocen de esto. Desde el 2012 estamos tratando de lograr las inversiones. Para mi fue la etapa más difícil de todo esto. Recién a los tres años logramos consolidar el proyecto. Me senté hasta con Sturzenegger. Está en una de las aceleradoras de empresas. No todos se enamoran del proyecto. Sino, te pueden pasar el contacto de alguien que si les interesa. Tiene que ver con el servicio. La compra de los equipos fue un tema de discusión. Vos tenes que confiar en el asesoramiento del CTO.

**6. ¿Para combatir la corrupción considera que son necesarias sanciones más fuertes o trabajar en la prevención?**

Yo no sé qué sanciones hay hoy para la corrupción. Obviamente la prevención hay que trabajarla. En otros países seguro que existe. Por ejemplo, reglas de cómo manejarse con funcionarios. El contacto siempre va a existir. Tiene que haber ciertas normas que son parecidas para todos. Donde penalizar más en la prevención. En toda la cadena de valor de la compañía. Aca hay una confianza que es entre todos. Es decir, por ejemplo nosotros, recibimos muestras de una clínica que están mal que no viene con los consentimientos o los consentimientos vienen después. Nosotros nos encargamos de educar a las empresas para que los consentimientos se firmen antes de que las muestras lleguen acá. La empresa tiene que derramar conducta, modo de hacer las cosas, derramar ejemplos. Porque después te va a salvar a vos. Nosotros tendríamos miles de problemas con nuestras bases de datos sino trabajamos con integridad y confianza. No podríamos mostrar resultados, casos resueltos. Hay cosas que empiezan a molestarte.

**7. ¿Conoce la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal Empresaria?**

No. No la conozco. Esta ley obliga a las empresas a tener planes de prevención de la corrupción. Que tenga un plan de integridad.

**8. ¿Crees que científicos y emprendedores conocen normas de comportamiento ético?**

--

**9. ¿Cómo definirías al lobby? ¿Es siempre una práctica reprochable?**

--

**10. ¿Consideras necesario capacitar sobre Integridad al ecosistema emprendedor?**

Consentimiento. Hemos educado a las empresas clínicas que toman las muestras para que firmen el consentimiento. Esta bueno derramar ejemplos. No podríamos mostrar resultados casos resueltos.

**11. ¿Qué es para Usted la confianza? ¿En su interacción diaria con las personas, cuánto valor le asigna?**

Es saber que uno se sostiene en el otro y compartis esa confianza. Hay reciprocidad en esa confianza en este mundo de EBT vos te sostenes en el otro. Yo confío en Juan, en Jeremías, en Mariana, Ellos confían en mí. Ellos confían, hay códigos tácitos de conducta. Así como lo hacemos interno, también lo hacemos hacia fuera. La primera vez que me siento con un cliente hay que mostrarle quien es uno, que es lo que hace, de dónde viene, cómo lo hace. Es la Carta de presentación. Se confía mucho en CONICET. En la UBA. Mira, la confianza de otros es tu carta de presentación. Ese es el punto. Es un equilibrio entre saber comportarte, mostrarte quien sos. Si sos un ladri, vas a trabajar con empresas ladri. Que las hay también. Es acuchillarse a sí mismo y ahí no hay confianza. Uno elige donde quiere estar y con quien contratar y trabajar. Elegí donde queres estar como quieres. Conozco mucha gente que ha desarrollado empresas exitosas con ética e integridad. Siendo modestos no tuvimos que hacer nada extraño para llegar donde estamos. Es más nos hemos tirado más hacia abajo. Avanzando de a poco, siendo transparentes, muy tranquilo, confiando en lo que tenemos avanzando paso a paso. En las EBT, la relación del emprendedor científico, con el inversor tiene que basarse en la confianza. Yo confío en vos y vos confiá en mí. El inversor a veces no sabe. Me discutían qué tecnología hay que comprar. Eso lo sabe el científico. Yo se aca quien da el servicio. Si compro una máquina que en China sale mas barato pero no tiene

servicios acá. No voy a comprar lo que vos me digas. Esa es una de las discusiones entre el inversor y el científico.

**12. ¿Cuáles son los atributos que le generan confianza al hacer un negocio?**

Estaría buenísimo tener un sello de calidad de confianza. O a través de los reviews.

**13. ¿Volverías a confiar en un empresario que fracasó?**

Si.

**14. ¿ Cuán relevante es la reputación en una empresa de base tecnológica?**

Es casi más importante que el trabajo que haces. Sin duda. No no vayas a esta empresa, que trabajan mal. Yo te puedo mostrar todas las empresas que visitamos. Trabajan con pacientes si el caso les sale mal. Obviamente que no . Experiencias personales no gratas que terminan echándole la culpa a la empresa. Se quejó a la empresa. Ha pasado que graban al genetista sin que supiera. Le echan la culpa al que les da el resultado. Es entendible por parte de ellos. Probabilísticamente da. El resultado es negativo. Y eso no es culpa de la empresa. La recomendación esa moneda de cambio no es obvia. No es justa las valoraciones en las redes. Una red de empresas de base tecnológica que se confíen mutuamente en temas de integridad. Que la carta de presentación sea tener un código de ética. Así como tenes procedimientos sello IRAM que puedan tener esta clase de prácticas de integridad.

**15. ¿Se puede medir? Valorar.**

Hay unas cosa interesante yo soy reacio a poner facebook. Porque, muy sensible a eso. A la visión del otro, a que es lo que piensan de la empresa los otros. No lo he superado. Me da cierta desconfianza que cualquiera pueda postear cualquier cosa sobre la empresa. No lo tenemos resuelto todavía. Que lo público sea tu cara visible. Yo estoy apostando a que mi cara visible sean con los que trabajamos y generamos confianza. Anda a hablar con la empresa con la que trabajamos y te diga cómo trabajamos.

**16. ¿Qué te debería haber preguntado y no lo hice?**

---

**17. ¿Qué te motivó a hacer esta entrevista? ¿Cuál fue tu interés? ¿Serías un potencial usuario?**

Hago estas entrevistas frecuentemente. Hay mucho científico que vende humo. Si uno pudiera medir eso. Ahí se escondió información. Los inversores creen más en el boom que en el producto. Ahí fue rifar la plata. Aca el producto nosotros le damos una importancia máxima, y después sabemos que con confianza lo podemos salir a vender.

MATÍAS PEIRE	
ENTREVISTA	7/15
FECHA	9/8/19
LUGAR	Sede <a href="#">GridExponential</a> . CABA
DURACIÓN	1:41'

**1. ¿Crees que la innovación tecnológica es motor del desarrollo económico sustentable?**

Por sí sola, no. La innovación tecnológica le va a terminar llegando a todos los sectores, pero la industria de Venture Capital, no va a salvar el país. Hay que pensar cómo llegar a todos los sectores económicos. No solamente las empresas que desarrollen innovación tecnológica. El campo es un eje. La energía ni que hablar. Van a ser necesario otras posiciones. Los incentivos que tenés orientar hacia la incorporación de innovación. Ya se dio el cambio de generación. Me parece que hay nuevas oportunidades da para eso. El campo se hace innovación tecnológica, pero usando tecnología de terceros, innova en las prácticas. Entonces cualquier sector va a necesitar la dinámica de la innovación. La industria de conocimiento no va a ser exclusivamente el motor del desarrollo económico. Sino todos los sectores alineados con el objetivo del desarrollo económico. *Per se* la innovación no permite explicar el desarrollo económico. Puede ser con el crecimiento económico.

**2. ¿Para qué sirve la transferencia de tecnología?**

---

### 3. ¿Por qué son necesarias las Empresas de Base Tecnológica para la transferencia de tecnología?

Lo que tienen de bueno las empresas de base tecnológica es el cambio generacional y el chip de la innovación permanente en su negocio. Es difícil que puedan subsistir sin crecer. La dinámica de cambio es mucho mayor. Es tan rápida que necesitás tener una lógica de constante crecimiento. Sino creces.

### 4. ¿Cómo definirías un ecosistema innovador? ¿Cuál es su utilidad?

Es difícil. Lo principal variable es la posibilidad de asumir riesgos. Tiene que tener una dinámica amigable con esas posibilidades de asumir riesgos. Los integrantes del ecosistema para poder innovar, crear algo nuevo, van a verse expuestos ante la hoja en blanco, la incertidumbre. Vencer la barrera te requiere una tolerancia a ese riesgo de que ocurra y eso le permite innovar. Y el ecosistema va a ser innovador si tiene integrantes que individualmente piensen para que luego colectivamente piensen en el ecosistema. Podría pensarse en dos capas: un ecosistema de innovadores con muchos innovadores para hacer innovaciones pero necesitan capas para ser un ecosistema que se junten, que piensen cosas nuevas, que quieran algo común colectivo para sí mismos como ecosistema. Depende de para qué sea el ecosistema. Tal vez encontramos más valor, te da ventajas te saca algo de tu identidad, te saca comodidad. Resignas algunas cosas. Estamos proponiendo algo innovador que nos representa a todos. Primero en que ecosistema estas. Asumir riesgos, nivel de ecosistema. Te saca algo de tu identidad. Comodidad de los lugares resignas QUE SEA ALGO MÁS QUE LA SUMA DE LAS PARTES. El ecosistema tiene que asumir riesgos. Empresas y actores que puedan conversar en esta dinámica. Cuantos más sumes a esa conversación, mejor. Grandes empresas, interactuamos con muchos ecosistemas de startups. Nosotros en [GridExponential](#) interactuamos en muchos niveles con diferentes ecosistemas. Hablamos en un ecosistema de la nueva generación de empresas de BioTec en Silicon Valley, Israel, China, Londres, de empresas que se llaman así. Habrá unas 1500 empresas en todo el mundo nueva generación de empresas BioTech de venture capital. Compartimos información. El ejemplo de Israel en Startup Nation, tiene más consolidado el Ecosistema. El CITES en Sunchales es un buen ejemplo argentino. Para mí está buenísimo en la visión del GRUPO SANCOR de invertir en empresas de base tecnológica. No nos hablamos tanto todos como deberíamos. Por ahí tengo más vinculación con un emprendedor Noruego que está haciendo una startups de BioTec que con el industrial de curtiembres de la Matanza. Porque nos alineamos con intereses similares y hoy la posibilidad de comunicarnos nos permite estar muchos más cerca y conversar más con ellos. Algunos empresarios argentinos históricamente se apoyaron en medidas proteccionistas que no les exigieron habilidades para competir en el mundo y tal vez en ese contexto tuvieron sus empresa acorde a sus ambiciones, van a desaparecer. Las Universidades de más reciente creación, UNTREF, UNSAM deberían ser insumos tecnológicos por ejemplo para las automotrices, las autopartes. Aunque algunas no requieren el conocimiento porque no lo necesitan. Hay que ver el impacto que tiene el acuerdo de Asociación Estratégica [Mercosur-UE](#). Algunos sectores se van a ver perjudicados, otros favorecidos. No piensen tanto en los sectores porque en algunos sectores tenes a la empresa [Basso](#) que hace mejoras para Ferrari y el otro acá que si le abris la importación y quiebra mañana. Y bueno, Basso seguirá existiendo y este morirá y tal vez sea lo mejor que nos puede pasar. Más aún que se da un tiempo pero por ahí algún día depende de qué incentivos tenes. Eso lo que tienen de bueno las empresas tecnológicas. Es difícil que puedan subsistir sin crecer. Porque como la dinámica de cambio es mucho mayor necesitan todo el tiempo estar creando cosas nuevas y expandiéndose para tener un reciclado de clientes permanentemente. Tiene que tener una lógica constante de crecimiento Sino crecés, te mantienes con estos clientes. Lo entendés también, cada vez que apostó. Me parece que pasa un poco como el juego de los monos en la jaula.

### 5. Si pudieras definir en tres palabras el perfil de la personalidad de:

La actividad científica tiene cada vez mayor complejidad. Diferentes lenguajes. Cada vez necesitás más la interacción con otras disciplinas. **Investigador:** Se hace investigador primero porque tiene un perfil psicológico en donde le genera mayor comodidad, enfocarse en un problema y profundizar sobre ese problema. Pero es mucho más eso. Se siente cómodo enfocándose

profundizando sobre alguna temática específica. Como eso le genera bienestar, define que carrera puedo seguir. Bueno, la de investigador me va a demandar ese trabajo. Y una vez dentro de ese mundo se construye en ese mundo como investigador. Luego, se motiva, expandiendo las fronteras del conocimiento y produciendo nuevo conocimiento. Es aquel que disfruta buscando mayor conocimiento y se siente bueno en eso. Están en un proceso de transición. Sobre todo los últimos años, cada vez más va ser necesario esta dinámica de interacción entre diferentes perfiles científicos. No creo que surjan los Einstein, los super científicos, que descubrieron cosas importantes. Llegamos a un nivel de complejidad de la realidad en los que sea necesario operar en diferentes niveles de complejidad. Inclusive tal vez, los científicos más reconocidos quizás sean aquellos que puede ser líder y articular esas diferentes capas de complejidad, en lugar de el científico capaz de focalizar en un problema. Los incentivos se va a llegar en una instancia donde no van a ser competitivos los papers que publican, sino apelan a capas de complejidad. Sin importar la aplicación, si quieres enfocarte en cómo dobla la proteína de izquierda a derecha. El primero que mutó y dijo, ché si yo le meto a eso una simulación de bioinformática, se cruzó al departamento de bioinformática. Se le abrió en su cabeza la idea de meter bioinformática, se mete en un lenguaje diferente. En términos darwinianos tuvo una mutación. Este paper tiene más probabilidades de ser mejor. Teoría de sistemas complejos cuanto más variables, mayor interrelaciones en un sistema, mayor complejidad, mayor resultado positivo. Lo que pasa es que cuando interactúas con personas todo se complica. Por los lenguajes diferentes que te hacen diferentes capaz de complejidad, cada vez necesitas más. Me parece que va a ser necesario ser más abiertos los científicos para poder ser mas destacado. Dejen de evaluar los papers por una simulación de bioinformática. Después va a ser entender la interacción de eso con las ciencias sociales y así se expande. Cada vez va a haber más interacción. En GridExponential tenemos físicos de grado con doctorado haciendo neurociencias. Que algunos tienen una startups. Bruno, de computación y neurociencias. Tienen que hablar entre los biólogos. Por ahí te publica Nature pero ¿va a seguir siendo es el reconocimiento de los científicos? o va a ser el [Gato y la Caja](#) como hacen sus publicaciones diferentes, donde tienen que desarrollar otras habilidades? ¿Van a seguir siendo sus pares quienes los evalúen? ¿Como vas a conseguir más grants? Los esquemas de incentivos cambian según las necesidades. En la formación, le daría información al científico como esta organizado el mundo y el sistema capitalista y las vías que el conocimiento puede llegar a tomar para impactar en la vida real. El mapa del ecosistema.

**Emprendedor científico:** En general es el que inventa su trabajo. Aquel que está inventando su trabajo permanentemente. Pablo Aristizabal, dueño de la empresa [Aula 365](#) de e-learning dice que: *“Uno no nace, ni se hace sino que está emprendiendo”*. Es dinámico. Si vos constantemente estas inventando tu trabajo sos un emprendedor. **Gestor tecnológico:** Creo que los GTEC, están formados de una manera insuficiente puedan enfrentar los desafíos de hoy. Primero, tiene que ser una persona mucho más cercana al mundo de los negocios. En general, el GTEC está más cercano al mundo académico y al mundo de entender la innovación por el camino académico. Habría que validar con datos de donde salieron, de dónde vienen, qué formación tienen. Sumar e incentivar gente que viene más del negocio que quiera formarse como gestor tecnológico. Con ese mundo más mezclado, es más probable que te traiga con gente de los negocios. Tal vez cambiar la propuesta te traiga, mejores negocios. El que va a gestionar servicios tecnológicos tiene una formación, el que va a licenciar tecnologías, otro, el que va a trabajar en la creación de empresas. Esos gestores les daría un año de formación común y después dividir servicios, armar empresas de cero, o licenciar patentes. Otro comportamiento diferente. El vehículo es una empresa para hacer tal cosa. No comparto lo que dice Fernando Stefani que considero grave porque dice que a la interesa a la empresa es ganar plata y al científico expandir el conocimiento. Eso es un error, no entiende el concepto social de la empresa y eso te predispone en un mal entendimiento a las partes. Es una persona que transmita información probable que la empresa quiere ganar plata. La carrera de administración te lo dice también. No estas entendiendo el sistema de incentivos. **Inversor tecnológico:** Si el objetivo del empresario es ganar plata y apuesta su capital para ganar plata. La peor decisión sería invertir en crear una empresa. Las posibilidades de éxitos son casi nulas o muy bajas. El inversor que está en esto. Una cosa es el empresario que arranca de 0 y dice tome la decisión de crear una empresa. Esa decisión no tiene que ver con ganar plata. Ganar plata es una

herramienta para llegar a eso. No alcanza la motivación de ganar plata. Es crear trabajo, es ocupar un lugar en la sociedad. Tiene motivaciones que exceden la de ganar plata. Un proyecto de vida, un proyecto de carrera profesional. Una idea estética de porque quiere hacer eso. Es un hacedor. Es un transformador de la realidad. El que sea transformador, es una necesidad. Para capturar valor. Que lo motiva. Ganar plata esta en un lugar muy bajo. Más una empresa de base tecnológica. Tiene que inventar. El empresario gestiona costos de transacción internos y externos. Y con eso pone en marcha una maquinaria. Parte de eso tiene que ver con el capital. Si el tiene el Capital se pone el sombrero de inversor. Pero no es la motivación, es una de las cosas que tiene en la lista para dar el primer paso. Así como se hace una carrera que necesitas para vivir, tener que ver como hacer para vos mismo pagarte un sueldo tener dividendos para vivir Es parte de lo que tiene que ver el empresario. Gestionando capital propio o ajeno. Si el tiene su propio capital.

**6. ¿Para combatir la corrupción considera que son necesarias sanciones más fuertes o trabajar en la prevención?**

Estamos seteados para aprovechar al máximo lo que tenemos a disposición. Como nuestra capacidad energética en nuestro cerebro es minimizar el esfuerzo. No importa no cumplir con las reglas. Lo que importa es qué consecuencias va a tener esa acción. Es natural que quieras cruzar por la mitad de la calle. Tiene sentido. Si no cruzás por la mitad de la calle y lo hacés por la esquina es por conveniencia. Porque si cruzas por la mitad de la calle, es probable que el seguro no te reconozca o el policía te va a imponer una multa. Es mucho más potente el driver de la conveniencia que el de la convicción. Hay que trabajar en la conveniencia. Que es más conveniente. Si después la sanción es el camino. La coerción es lo que hace es que te da un espiral de querer salir de esa situación. Si te obligan a hacerlo lo que puedes intentar es zafar de esa situación. Si a vos te conviene vas a intentar hacer lo necesario para vivir con eso. No se si es la amenaza de que te van a poner la multa o la probabilidad de de que no cobres el seguro si te chocan. Cuando tenes un riesgo mayor. No es lo mismo cruzar un puente que tiene un 20% de probabilidades de caerse que si y te caes y tienes frio que si tenes una caída al vacio. La probabilidad de que se caiga el puente es la misma pero la consecuencia es peor. Estamos demasiado apoyados en la narrativa ética de la convicción que tiene que ver con mayores incentivos. O mayores personas con mejores incentivos y no tanto como se busca un sistema de conveniencia para que hacer bien sea más conveniente que no hacerlo. Porque van por la banquina, porque se puede. Le preguntan a un futbolista porque siempre salen con modelos? Porque podemos. Si se puede, se puede. Tienes más probabilidad de gente que puede asumir un riesgo menor. Menor probabilidad de que te agarren.

**7. ¿Conoce la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal Empresaria?**

No la conocía. A parte el modelo de negocios nuestro crea empresas constantemente. Ya va a fracasar . como hacer para cumplir esa ley. Esa ley va a fracasar. Está destinada al fracaso. Como haces para cumplir con esa ley con poder de policía y burocracia. Y aparte el modelo de negocios nuestro crea empresas constantemente. Estamos en permanente contacto con la IGJ y todos los organismos formales del Estado, que te habilitan las empresas. Creo que le pregunto a mi abogado y no la conoce. Está reglamentada? La corrupción entre empresas existe todo el tiempo. Pero si solo negociar con empresas que tengan un código de ética, me voy corriendo de ese proveedor. Porque es una capa más de burocracia.

Yo te voy a conocer y voy a saber que el negocio que tenes te exige que seas una empresa seria que tengas un codigo de etica tácito. Si yo sé que vos sos una empresa que siempre estuvo focalizada en el mercado interno, que el 80% de sus ventas son al estado, si tiene una estructura vertical. Voy a desconfiar más de esa empresa aún teniendo un Código de Ética que de una empresa que sea más dinámica, que sea horizontal, que buscando proyección internacional, que esté abierta al mercado de capitales, que sea internacional que los empleados hablen bien de su empresa. Esos son incentivos mucho más apropiados que los incentivos más de una exigencia burocráticos. Que inclusive nos va a poner en una situación que hoy pensamos que debían seguir una ética y que quizás en diez años, te va a anclar en una ética rígida que inclusive también te saca el margen. Uno también en esa ética que tiene un overall que tiene un output positivo tal vez juega con ciertos márgenes que se puede permitir porque sabe hacia dónde va, en el largo plazo. Si te sacan de esa herramienta de flexibilidad. Cuando por ejemplo de palabra quedas con alguna persona. Che,



hagamos esto porque va a estar bueno, y eso no está permitido en el código de ética, porque no puedes hacer cosas de palabra porque después te podrías dar vuelta y hacer algo diferente a lo que dijiste y entonces lo vas a cagar al otro. No para darme ese margen porque es más rápido. Esa persona confía en mí y yo confío en él y es mejor asumir el riesgo de operar en la confianza que asumir el costo burocrático de operar en la desconfianza. Entonces un código de ética presupone que desconfío de vos. Porque si me decís “yo soy bueno” no no te creo. Ahora, si me mostraste el código de ética, presupongo la desconfianza. Entonces mi primera relación es de desconfianza. Primero es una amenaza y después una oportunidad. Como me mostraste el código de ética ahora confío.

**¿Crees que científicos y emprendedores conocen normas de comportamiento ético?.**

Tus incentivos. Como haces para que ese negocio no exista. Esa persona no va a conseguir talento. Es mejor asumir el riesgo de operar en la confianza.

**9. ¿Cómo definirías al lobby? ¿Es siempre una práctica reprochable?**

El lobby nunca es reprochable, siempre y cuando esté dentro de los parámetros de transparencia. Si vos puedes de alguna manera construir confianza en lugares para que las personas que sean tomadores de decisiones esas personas ayuden al proceso que vos querés desarrollar y eso está dentro de las posibilidades legales y éticas, es parte de ese proceso de confianza. Si haces lobby para que te den una licitación para tu empresa, no. Lo que pasa es que a priori, pensamos que el lobby va a ser para eso. Cada uno va a hacer lobby según sus intereses pero si lo hicieron de manera transparente y cada uno puede exponer su posición, está bien. Que está por detrás. A priori, si lo hicieron de una manera transparente. Yo recontra hago y voy a seguir haciendo lobby para que se considere a la ciencia como una posibilidad de desarrollo para el país y que vía la creación de empresas esa visibilizar eso y que vía la creación de empresas esa ciencia se va a poner en valor y en ese mundo de las empresas de las startups y venture capital es una posibilidad. Es poder transmitir a personas que tengan poderes de tu posición de manera de incluirlos a favor de tu posición. Lo que separaría el lobby positivo del pernicioso es la transparencia. Que está por detrás. Que no tengas que hacer nada que necesites ocultar. Transparencia Total. Si estás haciendo lobby para destruir el Amazonas. Tiene que ver con el fin. El de Netflix que pensaba de la competencia HBO, AMAZON no me preocupan ellos. Mi verdadero competidor es el sueño de las personas. Todavía la gente duerme demasiado. Señor Juez, lleveselo, ni las tabacaleras se animaron a tanto. A decirlo de manera tan descarada. Entonces, tenemos que pensar cómo hacer para alinear incentivos para que una persona de 0 decida desarrollar un negocio en el que ponga en riesgo la salud de otras personas. Eso va a empezar a pasar. Porque esas personas van a ir perdiendo mercado porque la conciencia va a crecer dejar de fumar, dormir bien. Hacer una empresa que ponga en riesgo la salud va a ser menos tentador, aún con eso a cuestas, que una que haga bien a la salud.

**10. ¿Consideras necesario capacitar sobre Integridad al ecosistema emprendedor?**

Ciertas situaciones de. Te deja afuera a las empresas que ya están en marcha. Lo que me parece es que no hay transformación subjetiva. No te exige que te desconstruyas. Tal vez esa empresa aunque. Reformula tu negocio y 10 años. Disciplina. Como se alinean los incentivos. Que sea un proceso aunque sea más largo, que sea más natural. Si se encuentran sistemas de incentivos que van a favorecer que sigan esos preceptos, va a terminar subsistiendo aquel que sepa comportarse en ese formato. Mucho más por ese aprendizaje del entorno. Aprendés con la práctica. Que necesitas resolver? Como ganar una licitación o cómo obtenés el mejor producto? Es como una cosa medio darwiniana mucho más de aprendizaje. Se enseña con el ejemplo. Con la práctica. Ahí estás como diseño de la sociedad estás dejando la posibilidad de que sea más fácil comer a fin de mes viendo cómo ganar una licitación a tener un buen producto. Deberíamos ver como hacer para lograr mejorar los incentivos, para que tengas el mejor producto y puedas ganar la licitación. Esa es la pregunta relevante. Tampoco sabemos cual es el buen comportamiento. No lo sabemos, hace 500 años teníamos la esclavitud y nos parecía que estaba bien. Por ahí dentro de 100 años miramos para atrás y decíamos estos comían animales!! A mí las **Empresas B** no me gustan mucho. Me parece un abordaje insuficiente, que en sí mismo no es negativo. Pero el riesgo es que por poner esa energía en ese mecanismo insuficiente, nos estamos perdiendo la energía en hacer empresa que tengan que hacer el bien para poder ser empresas exitosas. En vez de tener que cupir una norma

que les diga que están haciendo el bien. De vuelta es que me certifico pero tu modelo de negocios no cuadra. O tu modelo de negocios, por estar certificado, no te permite ser la empresa más grande del mundo. Entonces, ¿solamente van a ser buenas empresas las que cumplan ese código?. O ¿tenemos que refunda la cabeza de los empresarios que llevan adelante esa empresa para que una empresa que haga el bien sea positivo para hacer el negocio en un sistema capitalista. Se los digo a todos lo que conozco de las empresas B. Es decir si viene un emprendedor nuestro y me dice que quiere certificar empresas B les pregunto por qué? Eso te va a hacer que venga un inversor nuevo, que cumplas con la visión y misión de la empresa? Probablemente la respuesta sea no. Quizás es para ciertas empresas que ya están más consolidadas, que pueda ser un elemento que valga la pena porque las empresas que puedan pensarse a sí mismas con un modelo de negocios que incluya la lógica de que su éxito está relacionada a ser el bien, te deja afuera a las empresas que ya están en marcha. Por ahí estas empresas que ya están en marcha, tienen que reformular el modelo de negocios que es más difícil. Poder certificar no te exige una transformación subjetiva. Que te deconstruyas. Una verdadera transformación. No te exige que te deconstruyas. Y tal vez por hay esa empresa aunque sea estable se está perdiendo la posibilidad pensarse en ser algo totalmente nuevo. Y por ahí diga, antes de certificar B yo prefiero tardar 20 en ser algo totalmente nuevo. Entonces no certifiques B y en dos años estas dentro del bien. No. Reformula tu negocio y en 10 años vas a estar en condiciones de certificar B. Porque todos están en condiciones de reformular su negocio y repensarse y reinvertarse. Destruirse a sí mismos, y crearse como otra cosa a la empresa. reinvertarse a sí mismos. El riesgo es ese, por ahí te está bloqueando un proceso de transformación real y subjetivo y profunda y definitiva. Y que va a hacer que la generación que venga detrás de esa empresa se monte sobre esa subjetividad transformada. La Empresa B te deja por ahí un mejor sabor pero no un cambio profundo, como la panacea. Si yo fuera accionista de esa empresa, vengo de afuera y le pregunto porque sos empresa B? Y porque el mercado lo dice. Y le vas a mostrar esa cocarda? Y el mercado va a seguir mutando. Si vos no te re-transformas en 10 años no tenes mas´negocio No pierdas 2 años en certificar B. Concéntrate en los cambios de paradigma que te van a exigir una cosa totalmente distinta de lo que sos. Si te lleva 10 años ser otra cosa distinta, hace un plan para ver como vas a llegar hasta ahí. Tal vez un paso sea certificarte B, pero no pongas certificar B y listo. Como la razón única, nuevos lenguajes, nuevas generaciones, nuevos consumidores. Pero no es el fin certificar B. Es un medio para saber cómo hacer realmente para re transformarte.

**11. ¿Qué es para Usted la confianza? ¿En su interacción diaria con las personas, cuánto valor le asigna?**

Para mi es mas barato confiar, que desconfiar. Parto de la confianza. Para mi es mas barato confiar porque en mi historia personal me dio mas resultado confiar que desconfiar. Yo creo que la confianza es bilateral. Si de un primer momento mostrás una actitud de confianza, la probabilidad de que la persona haga algo fuera de la confianza baja rotundamente. Si lo primero que le decis a una persona es vení, firma este contrato, la persona sube la guardia enseguida. Yo antes de ver ese contrato se lo voy a mostrar a mi abogado. Luego es una escalada de abogados que te van a cubrir para cuidarte que es su trabajo cuidarte de lo que podría ocurrir. Como estrategia, la confianza es lo primero que hago. Una persona que no le preocupa decir lo que piensa. Transparente, es un buen síntoma que opera bien en la confianza.

**12. ¿Cuáles son los atributos que le generan confianza al hacer un negocio?**

Una persona que no le preocupa decir lo que piensa. Que sea transparente. Transparencia es un buen síntoma de que opera en la confianza. Qué es lo que hace que dos personas confíen. Yo creo que primero uno tiene que tener una actitud hasta casi sobreactuada del otro. Y observar como el otro se desarrolla en eso. Eso ya va a hacer que el otro tenga más limitaciones para poder no cumplir con su palabra. Segundo, tratar de exponer esa relación de confianza lo más rápido que puedas a la mayor cantidad de gente. Que deje de ser bilateral. Cuanto más cerrada sea, cuanto más bilateral sea esa conversación mayores serán las posibilidades de que esa gente confunda el seteo de las expectativas y se produzca un desencuentro. Y la transparencia tiene que ver también con el seteo de expectativas. Cuando jugamos el juego de la confianza, a veces subestimamos el mal entendido. Vos decis, yo confío. Te ponés de acuerdo con alguien en que esto sea de esta manera, pero al otro

día piensa diferente. ¿Y eso es por desconfianza o porque realmente fue un malentendido?. Nos pasa todo el tiempo que nuestro interlocutor había entendido una cosa distinta. ¿Y cómo sabemos si lo hace porque se aprovecha de la situación o hubo un malentendido? Tal vez nosotros no estamos haciendo un buen seteo de las expectativas nuestras y la de los otros. Tal vez, los seres humanos estamos predestinados al desencuentro cuando hablamos. Es muy difícil, y hacerlo de manera escrita más desencuentro nos produce produce. Hay que poner mucho énfasis en el seteo de expectativa. Y eso hay que inventarlo. Si la moneda del S XXI es la confianza, como no la vamos a cagar? Porque es probable que nos desencontamos. Hay una generación que dice fuimos así, somos así y seremos así. Inclusive en diferentes situaciones desde lo personal. Tal vez en ciertas situaciones te exija que operes arrancando en la desconfianza, porque son personas más formales o sentís que la otra persona necesite eso. Por eso esta buena la flexibilidad. Mira todo lo que te digo mañana puede ser que sea diferente, porque esta situación es así. Está bueno que la confianza sea contextual.

### **13. ¿Volverías a confiar en un empresario que fracasó?**

Si por su puesto. Y depende de por qué fracasó. Analizaría ese fracaso y escucharía que me trae él del fracaso. También hay una onda en el mundo emprendedor del fate fast y las fuckup nights que a mi no me gusta. No me gusta que estemos preseteados para poder fracasar. Para mi es obvio que siempre el fracaso es una posibilidad, por las contingencias. Pero enfoquémonos tengamos el minset que esto va a ocurrir. Nadie quiere fracasar. Nadie quiere fracasar, el fracaso es parte del aprendizaje, etc. Si el fracaso no importa. No. Vos tendrías que hacer todo para no fracasar. En caso de que fracasas, después vemos cómo reconstruimos esta situación. No a priori. Fracasar no debería ser una posibilidad. Hacé todo como para que no exista la posibilidad del fracaso. No como una posibilidad a priori. No como una posibilidad a priori porque es muy tentador, facilista, cómodo. ¿Si está bien fracasar, porque no fracaso ahora?. En lugar de hacer un super plan y tener en cuenta todas las variables. En vez de cumplir la palabra con alguien que tenía que cumplirla y cumplirla me trae muchos problemas reales. Entonces no la cumplo. No me gusta a priori la narrativa que dice “al final todos fracasados”. No queremos fracasar. Nadie quiere fracasar. Una sensación muy fea. No es una posibilidad. No fracasemos. Que haya quebrado la empresa no es una condición suficiente para que no lo invierta dinero. Pero que haya tenido una compañía exitosa tampoco garantiza que le vaya bien en la próxima. Cada situación va a ser particular y seguramente tenga información muy relevante esa persona para contarme de ese proceso.

### **14. ¿Cuán relevante es la reputación en una empresa de base tecnológica?**

Es re importante. Es fundamental, porque también necesitamos construir esa confianza a partir de la mirada del resto de las personas. Lo más rápido posible expone a esa persona la mayor cantidad de situaciones en las que tenga que validar ese seteo de expectativas que tenías en común. La reputación es replicar ese proceso de confianza con muchas personas. Y una buena reputación te facilita mucho el proceso de construir esa confianza de primera mano. La reputación es lo que los demás opinan sobre esos procesos que generaste a lo largo de tu vida. No es tanto como actuaste vos, sino como los demás te perciben a vos los demás. Luego, que dicen los demás de esa percepción que tuvieron de vos. Cómo te percibieron a vos los demás. La reputación es lo visible de un comportamiento basado en la confianza. Sobre actuar eso cuando quieres construir esa reputación. Es necesario ese proceso de sobreactuación. Que no lo tenemos. A veces uno en esa relación de confianza se relaja. Y se entrega a un proceso que ya está comprado y esta cosa de sobre actuar un comportamiento que va a marcar esa conducta me parece fundamental. Me parece que sobre todo los líderes deben marcar el camino. A veces es difícil valorar la reputación por la positiva, pero por la negativa es más fácil. Ahí se se nota cuando se pierde la reputación. La capacidad de daño es mucho mayor con las redes sociales. Así como te decía lo de la flexibilidad, que está bueno no estar encorsetado en un código de ética. También esa sobreactuación es una buena guía en momentos en los que uno se tienta con mantener el status quo. Porque talvez se podría decir: “Esto no es tan grave”. Pero me trae muchos problemas dar este paso atrás, que el daño que me puede traer esto. Pero sino lo valoro, quizás el riesgo sea mayor. Tengo que sobreactuar esto porque que construyó? Qué mensaje doy? Y a veces en la política es tremendo y en el mundo empresarial también. Cómo ciertas situaciones que a veces uno a priori sabe que

pueden dañar los procesos de confianza externos e internos, termina justificándose cosas, como diciendo, bueno que piensen lo que quieran. Porque es un intangible que no se valora. Parece más fácil valorar cuando se pierde que cuando se la tiene. Cuando te dicen, esos gestos no el empresario que estuvo atento a los detalles de las personas. Esos son gestos de sobreactuando. El que está prestando atención a los detalles, te ayuda a la disciplina. Nos falta disciplina.

**15. ¿Se puede medir? Valorar.**

Si, claro.

**16. ¿Qué te debería haber preguntado y no lo hice?**

Me gusta preguntar qué piensas del futuro. Tengo una visión de posibilidad positiva. No de optimismo. Es posible que tengamos un futuro que vaya mejorando. Pero también estamos en un momento de transición de 20/ 30 años donde pueden pasar un montón de cosas súper positivas. Necesitamos más gente queriendo ser protagonista de ese cambio en el desarrollo de sistemas empresarios, de gobierno, instituciones de cualquier tipo que se construidos sobre una base de incentivos donde sea necesario hacer las cosas bien para que sea exitoso. Tenemos problemas de diseño. La oportunidad que veo es que podemos diseñar cosas satisfagan la ambición personal, el querer expandirse el el rédito individual son drivers que generaron desarrollo pero que también generaron esta acumulación de cosas, cambio climático desigualdad. Volatilidades. Que hay que desactivar. Pensar en un futuro, no solo dejar de hacer cosas para no cagarla, Sino generar cosas para revertirla. No solo dejar de hacer lo que está mal sino empezar a hacer cosas que estén bien. Sobre todo en esos dos aspectos. La desigualdad y el cambio climático. Todo esto englobado en las posibilidades de disminuir el sufrimiento. Cómo hacemos para generar una humanidad con menor sufrimiento. Con estas dos amenazas: desigualdad y cambio climático. Creo que hay una oportunidad para reformular los sistemas para que esto no sea un cambio de paradigmas humanos sino, que sea más conveniente hacerlo. Que sea buen negocio solucionar esos dos temas.

**17. ¿Qué te motivó a hacer esta entrevista? ¿Cuál fue tu interés? ¿Serías un potencial usuario?**

Está re buena la propuesta. Creo que es necesario discutir una nueva generación empresaria que pueda repensarse que piense mas en si misma y no en que alguien pueda hacer por ellos sino que está más entendido. Como el estado, la coyuntura internacional. Una generación más nueva. Es totalmente un cambio generacional 100 %. Son procesos que van durando. Hay que ver cuanto tiempo esta generación puede tomar un rol dirigenial. Hay más conciencia que hay que hacer política. Que sos un actor en la sociedad. Necesitas ser un facilitador en todos los niveles. Somo una sociedad en la que la conversación tiene que ser más transversal, más involucrada. No sacarse los problemas de encima. Es el sistema. Partir de la base de reconocernos como lo que somos. Lo hacemos porque podemos.

<b>SANTIGO GINI</b>	
ENTREVISTA	8/15
FECHA	15/8/19
LUGAR	Sede OLX.CABA
DURACIÓN	0:57'

**1. ¿Crees que la innovación tecnológica es motor del desarrollo económico sustentable?**

Si totalmente, me parece que la innovación una de las cosas que trae es la eficiencia. Porque usamos autos porque nos trasladan de un punto a otro. La innovación trae eficiencia. Un ejemplo es el e-mail. Hoy podemos enviar cientos de correos en un rato a diferencia del papel. En materia de sustentabilidad dejás de usar papel. Todas las tecnologías tienen un costo residual. En algunos casos son más caras para el medio ambiente y en otros, pero todas tienen un impacto. Por sí solo no pero sí cuanto menos tiempo se desperdicia en cosas que no generan valor. Más tiempo se dedica a lo que tiene valor.Si, tiene una base de datos digital es mucho más probable. Si lo facilita al desarrollo económico

**2. ¿Para qué sirve la transferencia de tecnología?**

Un contrato que se registra en el INPI. La TT achica brechas y genera oportunidades. Bases de datos globales. Por ejemplo a youtube el acceso a una cantidad de contenido infinito. El conocimiento se ha democratizado. Que esté disponible on line es interesante. Que la comunicación no sea manejada por grupos de medios o grupos políticos o de intereses. El acceso de cualquier persona al conocimiento. Que cualquiera pueda comunicarse, expresar ideas se puedan expresar ideas demostrar errores. El caso de Trump es muy claro. Uno veía que 9,9 de cada 10 medios te decían porque no ganaba Trump. y porque era evidente. Y Trump terminó ganando. Puedo creer que muchísimos de esos medios lo hayan hecho sin intención, sin embargo había mucha gente que en las redes exponía lo contrario. Es imposible de creer que un número tan contundente esté desligado de intereses y mezquindades. Eso que es libertad de expresión y acceso al conocimiento.

### 3. ¿Por qué son necesarias las Empresas de Base Tecnológica para la transferencia de tecnología?

----

### 4. ¿Cómo definirías un ecosistema innovador? ¿Cuál es su utilidad?

Si, un ecosistema innovador sirve sin duda para generar nuevos buenos negocios. La generosidad es un valor en el ecosistema. Hablando de innovación que puede dar lugar a nuevas negocios. Cuando Mick Jagger y Keith Richards se juntaban a zapar y tocar blues y terminaron siendo un negocio millonario. Si probamos medir la gente que viaja en colectivo y termina siendo algo que sirve para las Smart cities.

Un montón de compañías se fundan a partir de innovaciones que surgen en el ecosistema. Netflix empieza cuando los fundadores no querían devolver los DVD. No puede ser [CRAIGSLIST](#). La lista de Craig, armó generosamente una lista de cosas usadas y ofrecía sus servicios en una universidad o barrio. Y terminó siendo una compañía grande. Además porque la generosidad no necesariamente implica ser tonto. Escuchar en forma generosa y no mezquina agrega valor. Un ecosistema que valora eso. Que tiene la madurez para en los errores aprendizajes. Que no comprar un relato de éxito descontrolado de éxito total que es prácticamente imposible. La diversidad cualquier compañía tiene buenas ideas, buen analisis legal y de cumplimiento. Está lleno de buenas ideas que mal estructuradas legalmente te comen los impuestos. Después tiene que tener un buen área de financiero. Buena persona de RRHH. Una persona que genere confianza y genere buenas sinergias en el equipo. En el área tecnológico el núcleo duro. Que sea buenos RRHH en temas de compliance.

### 5. Si pudieras definir en tres palabras el perfil de la personalidad de:

**Investigador:** Una persona metódica y paciente. En búsqueda de una verdad concreta. Tarda mucho más en llegar a ese punto. **Emprendedor científico:** Persona inquieta, curiosa no necesariamente muy rigurosa metódicamente. En búsqueda de agregar valor desde algún lugar. Sobre todo el emprendedor científico, por ahí otros emprendedores no tanto. El perfil de estos dos se complementan y tienen diferencias. Se complementan un buen equipo tiene diversidad. Necesitas de una persona que salga del proceso de la metodología y de repente le encuentre la vuelta de una forma más creativa y extraordinaria en lugar de aquel eu sigue un manual ordinario. **Gestor tecnológico:** La persona que busca llevarle valor a la persona que lo necesita para todavía agrega más valor. Se produce una cadena de valor agregado. El buen vendedor es el que le vende algo que le agrega valor. No el que le vende hielo a los esquimales. Es el que encuentra el comprador ideal al producto que necesita. **Inversor tecnológico:** El que busca agregar valor, una verdad, un desarrollo, un aporte y el que busca dinero puro. No es que sea reprochable pero sí son acercamiento y formas distintas que buscan valor. Hay desde ONGS y personas e individuales que buscan en compañías que agregan valor a la humanidad y otros que buscan el quick win. Hay inversores financieros disfrazados de inversores tecnológicos. Y hay gente que invierte en tecnología por amor a la tecnología. Como los productores musicales en la industria discográfica. No es muy distinto que con inversores financieros y tecnológicos. Este último corre riesgos Menos de 5 de cada 100 EBT tiene éxito. Hay un riesgo enorme. Es como la industria musical productores que aman la música. Productores y compañías. Estas compañías menos de 5 de cada 100 tiene éxito hay un riesgo enorme. En la industria tecnológica el costo hundido es a veces irremontable. Proyectos que terminan en la nada misma, con quiebras.

**6. ¿Crees que la prevención de la corrupción favorece el desarrollo económico?  
¿Porque?**

Si, porque cuanto más claras las reglas de juego crece la economía.

**7. ¿Para combatir la corrupción considera que son necesarias sanciones más fuertes o trabajar en la prevención?**

Antes de discutir las penas, habría que discutir el enforcement. Estamos tan lejos de la ejecución de las penas porque los propios procesos no llegan a nada. Si nadie va preso. El proceso es irrisorio. Video de [Messi, Suárez y Jordi Alba](#). El enforcement es como las multas. Si no hay cámaras No es algo ético, kantiano, deontologista. Creo que hay sociedades que por cuestiones culturales, históricas, Los italianos, por algo las colonias inglesas, Australia, Canadá están mucho mejor. Hay algo cultural, Alemania se reconstruye de la nada dos veces y España e Italia no. Eso no significa que suprimir las individualidades. El enforcement tiene mucho que ver. Había un filósofo que trabaja si en NY se cortó la luz, no es que todo el mundo sale a robar.

**8. ¿Conocés la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal Empresaria?**

Si la conozco. Miguel Braun, Secretario de Comercio, juntó a varios responsables de compañías y nos preguntaba nuestra opinión. Todas estas normas tienen intenciones positivas, pero a veces son peligrosas en cuanto a quien las aplica, como las aplica. Yo no sé si como presidente de OLX tengo que ser responsable por la actividad de un despachante de aduana que comete un soborno en la aduana. Cada proveedor tiene un due diligence. Un set de preguntas que tienen que contestar y firmar. Nosotros tenemos nuestros propios estándares. Si viene el Chapo Guzmán para hacer un negocio, el mejor negocio honesto y lícito, no lo voy a poder hacer por la cantidad de alertas que tiene sobre esa persona. Me es imposible eso lo hago porque cada proveedor tiene un due diligence. Tenemos un due diligence aprobado que incluye temas de data privacy. Si yo les doy los datos de mis usuarios a un proveedor que no los cuida de nada sirve que yo los cuide gastando millones de US\$ en seguridad si él no los va a cuidar de la misma manera. Crees que los competidores tienen este nivel de compromiso con la ética? Las compañías modernas si, las que cotizan en bolsa, si. Por ahí las que son mas de ladrillos, no tanto. Fue el propio dilema que tuvo el gobierno. Las digitales tenemos otra suerte, no atada a los fierros. Entre hoy te están pidiendo un oficial de cumplimiento, te están pidiendo un oficial de datos personales. La idea de que los 2 emprendedores arrancan en un garaje cada vez se vuelve más difícil de realizar porque se le exigen muchas cosas, con el analista de ética, el oficial de cumplimiento. Se están subiendo las barreras y se genera un monopolio de las grandes. Algo de lo que trajo internet, la democratización del negocio, empieza a volverse más difícil por requisitos burocráticos y normativos. Todavía no tenemos el equilibrio. Dejar que la innovación siga proliferando y tener un marco seguro para la gente, los usuarios. Ese es el desafío. Una de las ideas que tengo es si el Estado exige tanto, también me parece que no sería tan difícil, por ejemplo que el Estado ponga a disposición de estas empresas oficiales de cumplimiento, capacitaciones, etc. Vos me pedís que me capacite, que me entrene pero no me generes un costo que haga que no puedo entrar al negocio. O todas estas normas que tienen zonas grises de interpretación, el emprendedor no tenga que gastar cientos de dólares en entender qué quiere decir la norma cuando me habla de estándar de seguridad de acuerdo a los medios disponible de acuerdo al estado de la técnica. Y también dar certezas como sellos de se cumple, no se cumple. Tanta duda entre si lo que estoy haciendo está bien o no. Hay una ISO 37.001 y tambien hay otra de Datos personales. Microsoft tiene certificada una normativa de uso de datos cloud. Para aplicar una ISO estás hablando de una compañía de más de un año Por ejemplo el GDPR hace diferencias en cuanto a la dimensión de las empresas más de 200 empleados. La certificación es el punto de llegada. Dame una habilitación temporal. Estoy en camino hacia certificar. No necesariamente tener certificada la ISO que requiere otro trabajo. Dame una habilitación temporal, un certificado mientras trabajo hacia esto.

**9. ¿Crees que científicos y emprendedores conocen normas de comportamiento ético?**

En general la gente que es seria tiene su ética de trabajo. En general va a alineado con las normas digan o quieran decir. Después que tan preciso es, se puede cortar con cuchillo de bisturí o cuchillo de carnicero. Seguramente hay situaciones en los que trabajamos en ética, después tenemos que volver a leer interpretar. A grandes rasgos la gente que trabaja bien tiene su ética de trabajo. El

buen músico, no hace un disco plagiado el científico bueno, no necesita copiar papers y no le interesa. No le llena, no aporta nada. Eso se traslada a otras disciplinas y áreas. El tema es que no todos son buenos músicos, no todos buenos científicos. El que tiene la ética, no le da el valor, no lo explicita.

**10. ¿Cómo definirías al lobby? ¿Es siempre una práctica reprochable?**

Es defender los intereses. Tanto esos intereses y defensa pueden ser loables y positivos como mezquinos y no positivos. La ley de economía de conocimiento es una ley por la que haría lobby. Me encantaría que se reglamente y se genere este marco de innovación para generar un ecosistema innovador. Ese lobby lo puedo hacer de una manera sana, demostrando con datos, números, argumentos cómo impactaría la ley en la economía. O apretar congresistas hasta tirar información fake, confundir a la gente, soborno, etc. Sin la defensa de intereses, la vida es muy compleja. Los congresistas no pueden ser expertos en patentes, contaminación ambiental, salud, seguridad, etc. La industria farma tiene que conseguir que las patentes salgan en menos tiempo del que está saliendo. Está asociado a prácticas de conflicto de interés de soborno. En Argentina la riqueza está asociada a prácticas no santas. Si tu eres rico, tu papa debe ser un ladrón o si tiene un buen auto es un garca. Son cosas que se dicen con mucha habitualidad y no necesariamente reflejan una verdad.

**11. ¿Consideras necesario capacitar sobre integridad al ecosistema emprendedor?**

Si, totalmente. Certificaciones en compliance en el IAE creo que las certificaciones te dan herramientas prácticas, experiencias de compañeros de otras compañías de abordar las problemáticas de la ética y el cumplimiento. Experiencia personas dirigidas por la ética y el cumplimiento. Herramientas para poder plasmar en una compañía donde no todas las personas que no necesariamente tienen los mismos niveles de ética ni de intenciones de cumplimiento de marcos normativos es muy positivo.

**12. ¿Qué es para Usted la confianza? ¿En su interacción diaria con las personas, cuánto valor le asigna?**

Creer que alguien va a responder de forma leal ante cualquier necesidad o cuestión. En ambiente laboral, en la pareja, en la familia. Uno naturalmente confía. Y trata de ser recíproco. En materia de los medios, se han ido desacralizando. Se ha puesto en cuestión y en jaque lo que dicen los medios. Los portadores de información Hoy más que nunca la información no necesariamente es verdad. Antes porque salía en el diario una noticia era verdadera. Hoy existen ONGs o movimientos como chequeado que se encargan de validar las noticias que se publican en los medios En movimiento es internacional se llaman FastCheck. Hoy más que nunca información no necesariamente es verdad. Sin duda que la sustentabilidad de la empresa se basa en la confianza. Es un término amplio. Por ejemplo si es un negocio que está a pérdida, o situación de ganancia que sea sustentable, no cíclica. Que sea sustentable en el tiempo, que sea ético, no dependere de favores. Si hago un negocio porque el Presidente es mi amigo, no es sustentable. Lo mismo a nivel prácticas si tu producción depende de la explotación laboral de personas, no es sustentable. La impunidad es un código en sí mismo. No necesariamente la confianza es un valor pero que puede ser usado de manera disvaliosa. Como cualquier facultad y poder. Cualquiera de estas es un valor, una ventaja para generar el mal o para hacer el bien. Es algo disfuncional. Para mí una cosa son los códigos y otra la confianza. La mafia tiene códigos de confianza. O sea que la confianza es un valor en general si. Pareciera que valorar la desconfianza de las empresas que cotizan en bolsa es más fácil cuando se pierde la confianza. Por ejemplo el caso de Facebook con el [Affair Cambridge Analytica](#), que hizo caer las acciones de la compañía de la Red Social. Pero si se puede valorar cuando la confianza no existe. Se puede cuantificar por la positiva? Pareciera que fuese más difícil. Yo creo que si. Si los inversores, confían en la sustentabilidad que la compañía va a seguir creciendo, por más que los inversores están los del Board. Eso le genera más valor a la compañía. No necesariamente la confianza es un valor que puede ser usado positivamente, puede ser disvaliosa. Si es muy exagerado te puede generar la desconfianza de que la gente no se sienta cómoda, las compañías cuya valuación depende de la bolsa, que son la minoría, la confianza así como en la economía, como en la propia moneda, viene de fiducia, los préstamos, las tasas. En la economía juega un rol fundamental. Claro caso puede haber sido las burbujas que se generaron.

**13. ¿Cuáles son los atributos que le generan confianza al hacer un negocio?**

La sustentabilidad. Un negocio a pérdida. O en una situación de ganancia que sea sustentable. Sino un negocio sustentable en el tiempo. Desde lo tradicional. Ético no depender de favores. Si lo hago solo porque el presidente es mi amigo. O Sabes que es si tu producción depende de la explotación de personas. Ventaja un valor. En general si. Son valores. La sustentabilidad tiene que ver con eso. La gente confía en que están haciendo las cosas bien. Eso genera más valor. Si es muy exagerado te puede generar la desconfianza. En las compañías que la valuación depende de la bolsa la confianza, los préstamos las tasas. Juega un rol fundamental. A veces hay más confianza que elementos razonables.

**14. ¿Volverías a confiar en un empresario que fracasó?**

Si. Sin dudas. Nadie quiebra por un factor. Son multifactoriales las quiebras. Creo que habla de algo muy humano. Buscar nuevas historias, construir un relato. Los primeros fracasos son aprendizajes. Todos hemos fracasado en mayor o menor medida, en algún ámbito de la vida. Y el ámbito profesional es uno más, después hay aprendizajes pero viene con una buena idea y con un buen equipo. FUCKPUP nights habla algo muy humano. Buscar buenas historias. Relatos el tipo que hizo todo bien siempre perfecto. Los primeros fracasos son aprendizajes. En los negocios.

**15. ¿Cuán relevante es la reputación en una empresa de base tecnológica?**

Es como la cultura, no estoy hablando de un activo como intangible individual. Depende mucho del modelo de la compañía a quien va dirigido el negocio. Hay gente y compañías que se manejan mucho por la ética. Muy modernas, por ejemplo que usan Código Abierto, Recuerdo el caso de STALMAN que solo se hospeda en hoteles de código abierto. Creo que eso no es lo que ocurre con los mass media. Creo que el mass media sigue priorizando otras cuestiones. Sino el caso de Facebook, si bien pudo haber conductas disvaliosas sobre las que el fundador pidió perdón, Lo cierto es que ninguno de esos movimientos llamados “DELETE UBER” o “DELETE Facebook” han tenido éxito. La mayoría de la gente sigue usando esas empresas. Ese tipo de compañías grandes tiene más probabilidades de tener empleados alejados de la ética. En general se busca obtener ganancias a partir de generar valor. Pero en todo el rango de la compañía puede haber empleados con comportamientos, miserias personales que van desde el manager hasta el último empleado. Prácticas no deseadas, fraude interno. Lo que no quiere decir que la compañía se maneje de esa manera. Si fuera el caso de que la compañía donde todo el tiempo hay fraude interno y para con los terceros y los responsables no hacen nada, claramente esa compañía tiene una cultura ética y de compliance que es un desastre. Y eso le hace valer menos, puede perjudicar el negocio. Tarde o temprano esos conflictos de intereses afectan a la compañía. Si los intereses no están alineados con la compañía, la compañía empieza a no agregar valor, tiene mayores costos y termina no siendo sustentable. Para mi es determinante la ética y compliance para la sustentabilidad de la empresa. Lo que no quiere decir que haya compañías o industrias. Hay un país que no analiza el fraude informático porque hay 2 mill, de personas empleadas en esa industria. Después se puede analizar ese país desde otros cortes y vemos como esta. Visiones como en el Board se sienta gente que quiere obtener ganancias pero general valor. Una compañía ética y sustentable es la que va a prosperar.

**16. ¿Se puede medir? Valorar.**

2 mm de personas empleadas en esa industria.

**17. ¿Qué te debería haber preguntado y no lo hice?**

Era el ethics by design. Cuando diseñamos una nueva compañía o un nuevo de módulo de negocio. Hay preguntas de ética que tendrían que estar desde el minuto uno. Por ejemplo: Es esto bueno para nuestros usuarios? Es esto bueno para la gente, es esto bueno para el medio ambiente, hay un costo nuevo para el entorno? Hay un costo nuevo para la gente?Hacer todo ese tipo de preguntas que te van a dar resultado. Y luego hacer un semáforo. Le ponemos luz verde, roja, o amarilla. Y eso nos permite, saber si vamos para adelante o no. Es perjudicial o molesto para los usuarios o para nuestros empleados por que les genera prácticas no convenientes. Algo parecido al Principio de *privacy by design*. Que la cadena de valor sea siempre *win win*, sin que la gente pierda mucho en el camino. Otra cosa son los competidores.¿ dentro de lo razonable.

**18. ¿Qué te motivó a hacer esta entrevista? ¿Cuál fue tu interés? ¿Serías un potencial usuario?**



Que haya alguien que esté buscando algo teórico práctico de algo que en el mercado se necesita tanto de esto. Muchas compañías ante la novedad de encarar ética y compliance. Inventar la rueda es difícil. Si tenes en tu libro las mejores prácticas de dentro de lo posible muchas compañías ante las novedades de encarar esto. Inventar la rueda es difícil. Las mejores prácticas sin tener que sentarse a hacer el trabajo de nuevo. Facilitar el camino a emprendedores que quieren innovar. En Argentina es canchero decir que evadís. El punto de partida es reconocernos así. Como hacemos. No creo que la gente sea naturalmente corrupta. Cada persona tiene mayor o menor aversión a la corrupción, pero el contexto es el que configura determinadas prácticas. OLX no hace obra pública, cuando tenes 5000 empleados y un ministro te pone un revolver en la mesa o ves que se quedan todos sin laburo, entonces como lo veo yo es como hago para que ese escenario no vuelva a pasar más que apuntar con el dedo quienes fueron. Yo lo que pienso es que los que tienen que liderar ese cambio son las empresas innovadoras. Son las nuevas empresas las que dependen menos del estado entonces tienen esa libertad para poder crecer sin necesidad de correr riesgos. El micro escenario es difícil, un despachante de aduana, una habilitación, la corrupción endémica.

<b>PABLO SECCHI</b>	
ENTREVISTA	9/15
FECHA	16/8/19
LUGAR	Sede Poder Ciudadano, CABA
DURACIÓN	1:16'

**1. ¿Crees que la innovación tecnológica es motor del desarrollo económico sustentable?**

Me parece que cuando hay una regulación, vos tenes una regulación de taxis, de remises. En el caso de UBER entiendo el argumento de ellos. Matrícula de los taxis. Entiendo tenes que pagar impuestos. En determinados lugares del mundo, estas soluciones resolvieron un problema grave. Por ej. En la Ciudad de Medellín, Colombia. No, yo conecto solo ciudadanos, estas lucrando. Me encanta, me parece un modelo genial. Cuando ves la geografía de las ciudades y ves el sistema de transporte no te puedes mover de otra manera que con Cabify. Iba a escribir un paper, sobre la relación entre la innovación y la transparencia. Y me dije, voy a escribir un libro más de divulgación. Yo estoy rodeado en un ambiente científico, en el mundo de la innovación, el ecosistema de emprendedores. Tenía que encontrar vasos comunicantes entre la innovación y la transparencia para cerrar un círculo de la innovación. Cómo incorporar prácticas de transparencia y compliance. La idea del libro es que sea ligero, de divulgación y que esté en algún anaquel ¿cómo incorporar compliance y prácticas de integridad en tu Startup sin complicarte las cosas? Vos concentrate en lo tuyo en el desarrollo innovador. Esto tiene que ser fácil. No más burocracia. No más estado. Los que se dedican a estos pibes son más fanáticos de lo que hacen. Me pregunto si los que pasan por al lado no se hacen cargo que el problema somos todos. La reforma laboral. Es una discusión de política económica. Pedí un uber, entonces la CABA se tiene que definir si quiere taxis regulados.

**2. ¿Para qué sirve la transferencia de tecnología?**

--

**3. ¿Por qué son necesarias las Empresas de Base Tecnológica para la transferencia de tecnología?**

---

**4. ¿Cómo definirías un ecosistema innovador? ¿Cuál es su utilidad?**

---

**5. Si pudieras definir en tres palabras el perfil de la personalidad de: Investigador:**

El investigador sirve con recursos. A ver, hay que diferenciar el Investigador privado donde salen estos pibes con estas ideas y el investigador público que tiene que ser producto de una política pública. Y saber hacia donde queremos que vaya la ciencia en todos los sentidos. No solo en aspectos tecnológicos. El investigador es el futuro. Argentina tiene que definir qué es lo que quiere hacer con su sistema científico tecnológico. Es darle guita y despreocuparse o apuntando adonde?

qué es lo que queremos de ellos?. Lo estamos adaptando a todas estas cosas eu estamos hablando de emprendedorismo? Todos son necesarios. O les sacas la plata. Continuo una línea de política de ciencia y tecnología. La Argentina, estamos apuntalando tener el desarrollo agroexportador o estamos apuntalando tener más unicornios o un desarrollo en software que somos potencia. No tiene que estar pensando en el lucro. **Emprendedor científico:** Es un negocio. La diferencia es con el investigador que no piensa en el lucro. Una plataforma que quiera tiene. Es el que ejecuta. El emprendedorismo te da mas posibilidades por donde puede funcionar. Usted declaración jurada. Tampoco cerraría la puerta. Tiene ciertos límites. Me parece que la alianza público privada es algo que hay que empezar a explorar. Que funciona en muchos países. Con este medicamento vamos en porcentajes en las ganancias. Las alianzas público privadas, son importantes. Esos son los incentivos. Y no tenemos los aparatos necesarias. En el marco de argentina yo no entiendo a un emprendedor. Si te están pagando 70 % en tasas, salvo que la rompas. Yo puedo ser un investigador del CONICET. LA investigación es del estado. El investigador público, puede ser socio de la empresa. En algún momento tienen que decidirse y renunciar a la carrera de investigador. La patente siempre es del investigador. Nadie descubre nada solo. Me voy del CONICET. Ahí tiene que haber mecanismos del Estado que controlen. Tenes que regular de alguna forma. Una declaración jurada que vos no tenes informacion privilegiada del estado, y bla bla. Saben los investigadores que tienen información privilegiada. Después de muchos años los investigadores creen que son propietarios del equipamiento, equipo de trabajo y del conocimiento que generen. Pero no es así. Las patentes estan a nombre del CONICET, los desarrollos también están registrados a nombre del CONICET. Si se puede licenciar o no y a quién y si el investigador puede participar del licenciamiento. Y luego el licenciamiento. Que pasa, muchos inversores quieren que el inventor esté, que forme parte de la empresa donde van a poner la plata. Porque son el alma de la empresa. Estas empresas al ser tan disruptivas, lo importante son los RRHH que la integran. **Gestor tecnológico:--- Inversor tecnológico:** También busca un lucro. La diferencia es que no se ensucia los pies. Puede ir a diferentes lados. Son diferentes capacidades, diferentes intereses. A mi me encantaría ser un inversor financiero. El problema es que tiene que tener un conocimiento muy específico. Es más tangible, el conocimiento. Puede funcionar o no. El problema es que acá tenemos miedo de beneficiar a las empresas. Porque que gane el privado está mal visto. Tenemos miedo de beneficiar a las empresas por una culpa judeo cristiana. Vivimos en otro registro de problemas.

## 6. ¿Crees que la prevención de la corrupción favorece el desarrollo económico? ¿Porque?

Capacidad de control. Algo muy semejante de las APP que puedes criticar al producto. Las únicas leyes exitosas que conozco son la obligación de utilizar Cinturón de seguridad y la de la prohibición de fumar en lugares públicos. Esas leyes generaron conciencia. El ciudadano tiene la capacidad de controlar. No es que le tiempo pasa rápido el mutuo control. Soy yo un auto más son doscientos autos lo que lo hacen. El mutuo control es lo que permiten que las cosas medianamente funcionen. Si No estás en la fila no te importa pero si estás es la fila lo puteas. Parece que lo que sumaron las nuevas tecnologías es esto que cada ciudadano pueda perjudicar al otro si te hizo algo mal. ¿ Y si hubiese algo así para la prevención de la corrupción entre privados? El problema de la corrupción. Las grandes empresas tienen estrategias de prevención de la corrupción. Cuando había estallado el tema de los cuadernos. Hay que proteger a las empresas. En la la Cámara Alemana hay que proteger a las empresas. Pero primero que sangren. SIEMENS hizo un proceso de reconversión serio. Hicieron un programa de apoyo a la lucha contra la corrupción. Pero primero tienen que sangrar, perder dinero. El problema de la corrupción entre las empresas es la cartelización. Entonces ¿quién habla ahí? Nadie habla. El que no entró pero el que no entró se tiene que enterar de lo que pasó. Y a veces no se entera. Si hablo es peor. Porque no entró ni va a volver a entrar. Eso en los marketplaces. En el estado es distinto. Pero está bueno pensar algo para implementar. Por ejemplo, las líneas de denuncia que funcionan en otras países. Pero en América latina es un problema es que es un chiquero. En caso de que se presente un caso de corrupción vos tenes una línea. Acá hay que llamar tdo el dia. O el empleado público que tiene denunciar me están obligando a timbrear o a ser fiscal. No al otro dia te quedaste sin laburo. El desafío son las transiciones. Desde que vos tenes un estado corrupto. Hay una teoría de que un poco de corrupción aceita la economía.

El desafío es cómo atravesar la transición de lo que somos a ser Noruega. Esas empresas se van a caer y durante un tiempo se va a perjudicar la economía. Un poco de corrupción ayuda. Si tengo que meter en cana a los dueños de TECHINT, y al duelo de las empresas que vengan atrás. Pero dentro de 3 años el que venga atrás sabe que está jugando con otras reglas de juego y que puede ir preso. Lo que ayuda es no tener corrupción, que las reglas sean claras, que la competencia sea clara. El problema es que nunca llegamos a ese punto. Siempre nos quedamos por la mitad y miramos para otro lado. Incluso, los que estaban en cana saben que salvo que hagan algo muy obvio, pueden safar. ¿Como lo regulamos?. Acreditar la identidad en el celular. Yo tengo una identidad para uber que no siempre va a ser la misma. Que llegue codificado el número. Un proceso totalmente nuevo. Esto va a llevar más de 10 años poco más. Se irá adaptando. Te da seguridad. Te da ciertos beneficios entregar tus datos. Es algo que se va a tener que controlar de alguna forma.

### **7. ¿Para combatir la corrupción considera que son necesarias sanciones más fuertes o trabajar en la prevención?**

¿Qué sanciones se aplican hoy? Por ejemplo, en el tema de financiamiento político y campañas electorales. Inaugura una obra pública en campaña. “se le puede quitar el aporte” Un fiscal hace pocos días le aviso que está utilizando inauguraciones de obras en campaña. Las sanciones se tienen que cumplir. Vos puedes bloquear un montón de cosas. Hay una doble adaptación en todo esto. Aca no va en cana nadie. Excepto Maria Julia De Vido, Algunos ejemplos de corrupción en los que hubo aplicación de la sanción. Temas de financiamiento político. El presidente no puede inaugurar obras. Sanciones que no se cumplen. Se tienen que cumplir. No pasa por un problema. Pasar de 8 a 20 años cuando nunca le diste, 8 no tiene sentido. Empezá a meterlo 8 años y después vemos si lo elevamos a 20 años. La prevención es la gran solución. El tema es cómo hacerlo. Son los incentivos para no afanar. Qué incentivos les das para que no estén al margen de la ley. En el caso de los emprendedores, ¿cuánto le interesa a los ciudadanos? Che qué te parecen las campañas? Cuando le interesa la integridad. Ya no está en nuestra generación sino en las que vienen más atrás. Están hablando de economía. Decime que vas a hacer con los bosques del chaco. Las nuevas empresas tienen que mirar ahí. Por ejemplo, CABIFY te dice que es una empresa carbono 0. Me parece que pasa por ahí. Incentivos como empresarios. Estos tipos ven todo en costo – beneficio. Vos tenes que beneficiarlos, haciendo que estos temas no les rompan las bolas. Ley de Conocimiento. Incentivos al ecosistema emprendedor. Podría haberse incluido un manejo responsable en su manera de hacer negocio. Aplicación de la ley. Cuento la anécdota de cruzar la calle por la mitad. Yo te cruzo. Y uno se siente hasta bien. En Noruega no pasa eso. A mi me desesperan esos países. Cuando viajamos fuera tenemos otros comportamientos que en Argentina no hacemos. Hay algo de eso que dice “Y te sentís bien. Ves, el problema es de los argentinos. Y yo no lo soy. Yo soy mucho mejor que los argentinos.” Tenemos capacidad de adaptarnos rápidamente a las nuevas reglas. Digo me encanta Noruega. Nunca me paso de cruzar por la mitad de la calle. Pero cuando vuelvo a Argentina lo hago. Estuvimos en Canadá hace poco. Le pusieron una multa a una amiga por cruzar por la mitad de la calle. Sancionan al que cruza por la mitad de la calle? ¿Tenés la capacidad estatal para sancionar?. El tema está en sancionar y la capacidad estatal. Vos puedes subir los estándares en algo. Pero no en todo. Sabemos que está prohibido tocar la bocina en la CABA, salvo choque inminente. Entonces si subis los estándares para todo no lo podés controlar nunca. En la manera de hacer negocios hay que distinguir entre los negocios con el estado la obra pública y los negocios entre privados. El tema pasa por tener leyes lógicas. ¿Cuándo uno tiende a la trampa? Algunos, lo hacen por naturaleza. Y otros casos cuando estoy en el límite de lo legal con lo ilegal. Por ejemplo es lógico si tengo que contratar una persona por un proyecto por solo 3 meses? Estoy en el límite de lo legal. Lo hago factura o lo pongo en relación de dependencia? No me conviene como imagen transgredir. Pero la norma no es lógica. Porque siempre supe que era por 3 meses. Lo mismo pasa con la desgravación del IVA, que la fundación no puede. La fundación ingresa dólares por fondos del extranjero y luego no puede desgravar el IVA. Pero un tipo que tiene una PYME está al límite todo el tiempo. Que va a regularizar a un empleado por 3 meses. Entonces tenés que flexibilizar mucho el estado. Sino tenés la capacidad de control, no puedes poner reglas. Esto de las APP que puedes criticar al producto o los marketplaces. Creo que hubo dos normas muy exitosas en la Argentina en el enforcement. La de la obligación de usar el Cinturón de Seguridad y la de la

prohibición de fumar en lugares públicos. El ciudadano tiene la posibilidad de controlar es un control mutuo. Entre ciudadanos. Una especie de justiciero. Si tuvieses la posibilidad de apretar un botón y evitar que otros infrinjan la norma, lo hacés. El tema está en el mutuo control. El que me cagó con el UBER, lo criticó. El tipo genera un embudo adelante que nos hace llegar tarde a todos. Parece que en la corta somos ventajeros. El se cree que no te está molestando. Yo agarro por la banquina, si está al pedo la banquina ahí al costado. No podemos ver ese mediano largo plazo donde perdemos todos. Cuánto te perjudica un auto más? Pero son 500 autos lo que lo hacen.

**8. ¿Conocés la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal Empresaria?**

Me parece que estos pibes son más fanáticos de lo que hacen que de los negocios. No se si participaste de los Datatones, Hackatones. Las compras del estado con proveedores y financiamiento de las campañas. Y ahora convertirlo en algo para los ciudadanos. Se enamoran del proyecto. Si lo tienen que monetizar. Nacen en un garaje. Tengo un producto y lo quiero vender y todo lo que me pongas alrededor a mi no me interesa. Como si fueras a poner un quiosco,. Yo quiero vender. No tenes que tramitar la habilitación, bromatológica, salubridad. Después te vienen las cosas. Vendo picadas le fue bárbaro. Le exigieron azulejos blancos en toda la pared de la cocina, la habitación tiene que ser cerrada, de esta manera así. Etcétera. Estos emprendedores están más focalizados en el producto. Esta bien es totalmente disruptivo. Alquilar monopatinés. Que se pueden. Si nadie dice que no puedo dejar un monopatín en la vereda. La disrupción tiene que venir. No hay ninguna ley. Entonces son disruptivos pero esa disrupción del estado de una adecuación normativa o estas viendo hacia donde va el futuro de la empresa. Ellos tienen que dejarse regular de alguna forma. Ese es el gran desafío. Todo lo demás es me estás poniendo obstáculos.

**9. ¿Crees que científicos y emprendedores conocen normas de comportamiento ético?**

No creo. Como en todos los sectores de la economía, hay gran desconocimiento de normas éticas en los negocios

**10. ¿Cómo definirías al lobby? ¿Es siempre una práctica reprochable?**

Es la posibilidad de influir en decisores. SI se hace de manera transparente, no.

**11. ¿Consideras necesario capacitar sobre Integridad al ecosistema emprendedor?**

El Estado siempre está atrás. Cuando se habla de la reforma laboral, además de la discusión de política económica, pasa por otro lado. Si no le regulan el taxista se pasa al UBER. Entonces la CABA se tiene que definir si tiene que tener taxis como hace 60 años atrás o regular tipo Cabify o UBER. Parece que las personas no confiamos más en las instituciones. La gente no solo en Argentina sino en todos los lugares, la confianza pasa de las instituciones a las personas. La confianza que le tenes al Banco, atrás está escondida la presencia del Estado. El tipo de UBER le puedo reclamar Si pasa algo grave. Yo estoy usando algo que sé que está el Estado. Me parece que el estado sigue estando atrás. Siempre es el estado. Se hizo todo menos regulable.

**12. ¿Qué es para Usted la confianza? ¿En su interacción diaria con las personas, cuánto valor le asigna?**

La confianza se construye. No existe. Cuando te viene una empresa y te dice la compañía de confianza. Yo tengo confianza en un amigo y en una empresa que me es fiel y me funciona. Si mi banco actúa rápido por un error que cometió. La confianza la construimos a partir de la experiencia. Si me faltan \$ 5.000 por un error del banco y los tipos me lo solucionan rápido sigo confiando. No es algo tangible. Primero tiene que cumplir lo que promete. Me puede generar desconfianza, incluso si lo veo actuar mal con otros. Yo me compre un auto usado entonces voy y veo un auto y entrego el mio y despues veo que se lo quiere vender a otro. Le desconfío. Generalmente desconfío de las personas primero.

**13. ¿Cuáles son los atributos que le generan confianza al hacer un negocio?**

Cumplir con lo que promete. Si lo cumple, me puede generar desconfianza incluso si interactúa con otros. Tenía un auto viejo. Un auto mas nuevo. Engaña a otro. La confianza es que a mi me vaya bien en la interacción con ese servicio con ese producto y al mismo tiempo.

**14. ¿Volverías a confiar en un empresario que fracasó?**

Si. Lo hacemos todo el tiempo todos. En Argentina, ponemos plata en el sistema financiero y volvemos a hacerlo, algo pasa que quiebra el sistema. YPF ha quebrado o le fue mal. Que te ofrece

el tipo que quebró? Aerolíneas está funcionando mejor que LATAM. Volver a confiar si recupera la confianza. Y más o menos funciona. Mira que yo se que me cagaste, decime la verdad. Si está a un buen precio. Depende del tipo de fracaso. No se significa que no sabe hacer las cosas. Si al tipo le fue mal porque tuvo que hacer un negocio y fracasó, todo bien. No un fracaso quiere decir que el tipo es deshonesto o que no sabe hacer las cosas. Le puede haber ido mal, aún haciendo bien las cosas. No era el momento del país, otros motivos externos a él. Incluso, capaz que desconfiamos de un tipo muy exitoso. Todo depende del caso en particular. Nosotros estamos confiando todo el tiempo en empresas que les fue mal o que les va mal. La confianza es contextual. Sos muy bueno manejando el UBER pero cocinas mal. La confianza es contextual. Como la gente va a votar a estos tipos que mataron a 51 personas con el tren. Mira cuando analizas el voto a alguien, o comprar algo, no analizas la capacidad del Estado de frenar un tren. Primero comparas con las virtudes de los oferentes. A mi importa si es de izquierda o de derecha y al mismo tiempo comparó entre dos oferentes. Yo tengo que elegir entre Macri o Fernández. Yo vuelvo a confiar. La otra es comprar dólares y ponerla en el colchón. Cuales son las opciones que tengo. Son múltiples los análisis que haces para saber si confías o no en alguien. Depende de lo que estemos haciendo. Con la economía de los datos el valor de los datos personales. Ni siquiera están regulados en los países centrales. Eso de manera agregada agrega valor. Un tema a regular es el valor económico de los datos personales. Se va a solucionar de manera tecnológica que legal y jurídica. No esperemos que sea la justicia la que lo resuelva. Yo tengo una identidad para UBER que no va a ser siempre la misma.

**15. ¿Cuán relevante es la reputación en una empresa de base tecnológica?**

Alta. Por eso les preocupa tanto cuando te quejas en las redes sociales. La reputación. Yo creo que la puedes medir por tu experiencia. Hoy si, en mis casos particulares. Empresa de alquiler de autos en sitio web. Ves los comentarios de otros usuarios. Vamos a las más caras que tienen mejor reputación. Eso es lo que yo quiero aplicar para las empresas en la cadena de valor. Como el estado no me puede garantizar la prevención de la corrupción, como puedo hacer yo que soy una empresa que recién arranca, que tengo que contratar un estudio de patentes, un estudio de ensayos de materiales. Es difícil así innovar. Me parece que de alguna manera generando confianza mutuo en un ecosistema innovador que además de que las empresas sean innovadoras, tengan algo que los una que sea la confianza. De allí, bottom-up se puede generar un desarrollo económico sustentable. Como hacer para que tengan algo que los una? El punto es que ahí no está el estado. Está la experiencia de otros usuarios, de los consumidores. Una especie de autorregulación entre pares. Siempre recordar que el estado está detrás. El estado queda como garante de la confianza. In God we trust. Ni siquiera es el Estado. Hay que ver de que product hablamos en particular. Siempre es el estado el que tiene la capacidad de coerción. Lo cierto es que se hizo todo menos regulable.

A mi no me desespera el tema del uso de los datos. Si quieres seguir viviendo es un riesgo. Tienes un beneficio y tienes riesgos. Llamar un Uber te da más seguridad y te da ciertos beneficios al entregar tus datos. Mantente como en la década de los 90. Eso te da otros beneficios. El tema es el abuso, el mal uso de los datos. Es algo que se va a tener que controlar de alguna forma. Pero entendamos que es un juego en el que nos beneficiamos todos. No sabemos mucho qué hacen con nuestros datos. También creemos que es mucho peor de lo que es. Creemos que manejan el mundo con los datos. Tiene beneficios y cosas perjudiciales.

**16. ¿Se puede medir? Valorar.**

Yo creo que se puede medir por tu experiencia. Volvamos a las más caras. Cuando voy a comprar un producto en mercadolibre. Se que se auto elogian. Y te venía otro. El pobre vendedor. Como la gente puede matar a estos tipos. Cuando uno analiza la compra de algo o un voto. Enganchado con temas de corrupción. A mi me importa si es de izquierda o derecha. Vos volvé a confiar. Analizar cuales son las opciones que tengo, te gusta como maneja el tema atención al cliente. Préstamo. Múltiples análisis que haces. Una empresa con cosas buenas, malas, buenas, malas. Todos tienen eso. Y generalmente, el promedio que te da es una cuestión de costos porque no le van a cerrar los números. Ninguna empresa te va a dar el 100%. Todo tiende a equilibrarse de alguna forma.

**17. ¿Qué te debería haber preguntado y no lo hice?**

Desde la responsabilidad social empresaria. Hay un mercado que nos tenemos que adaptar todos,. No solo el estado con sus regulaciones. Nosotros como las ONGS con nuevos requerimientos éticos. Tienen desafíos en materia de leyes laborales que hay que adaptar, sindicales. El problema es si los viejos que tenemos sentados en el congreso. Si están pensando con la mentalidad del S XX. Y hay que pensar en el siglo XXI que no podemos pensar más cómo siglo. En 1950 y 1983 la legislación servía la misma. Hoy una la legislación de ayer no sirve para mañana. Obama fue el primero que lo vio. Financio su campaña con mensajes de texto Depositame 5 dólares. Hoy yo compro por mercadolibre. Si estamos pensando en cómo habilitamos un negocio. Y algunos van a desaparecer. Hoy compre un traje por internet. Te lo llevan a tu casa y si no te gusta, lo devolves y listo. El tema de compliance y las nuevas ABT lo tenemos que adaptar es otro mundo. Poner un 0800 para las denuncias no va más. Quien llama por teléfono hoy? No. Hay que pensar algo nuevo par a las denuncias. Hay que pensar algo nuevo y habría un potencial interés. Hay que verlo bien. Encontrarle la veta. No solo las startups, hay que pensar en el momento del mundo en el que estamos hoy. Es otro mundo diferente de principios de siglo. Y como arreglarlo para regular la relación de las nuevas empresas con las tradicionales. Con los sindicatos. Una de las razones por las que te van a hacer un juicio laboral es la presencia en la oficina.

**18. ¿Qué te motivó a hacer esta entrevista? ¿Cuál fue tu interés? ¿Serías un potencial usuario?**

Hay que encontrarle la veta. Hay que pensar en el momento del mundo en el que estamos hoy. Para regular. Una de las razones. Yo tengo un amigo que tiene un jefe que no conoce personalmente. Estamos viviendo un cambio de época. El problema ese switch va a ser un loop. V a ser continuo. No vas a tener un tiempo de continuidad. No vas a tener estabilidad como en el siglo XX. Hoy estos, todos los días te están inventando algo nuevo. Yo llamo por wshp, por default. Lanata se tiene que adaptar. No tengo mas fijo. Me ocupa lugar.

<b>BEATRIZ GRUNFELD</b>	
ENTREVISTA	10/15
FECHA	22/8/19
LUGAR	Sede Laboratorio de Medicina, CABA.
DURACIÓN	1:18'

**1. ¿Cree que la innovación tecnológica es motor del desarrollo económico sustentable?**

Comenta la experiencia del viaje innovation experience organizado por la embajada de Israel. Medicina empresa una pregunta. Hipertrofia un mecanismo de razonamiento. Cuando se me abre el universo lo que es lo misterioso y a ver Israel es para aprender. Claudia luchetti coach energética.

**2.¿Para qué sirve la transferencia de tecnología?**

--

**3. ¿Por qué son necesarias las Empresas de Base Tecnológica para la transferencia de tecnología?**

--

**4. ¿ Cómo definirías un ecosistema innovador? ¿Cuál es su utilidad?**

Ecosistema emprendedor. No hacen nada que no sea para todos. Entendieron que todos somos uno y uno somos todo. Yo no controlaba Si mi corazón late independientemente de que haga lo que haga, quien me creo soy que yo. Está todo tan super planeado. Generoso y dar al otro. Primero ser generoso conmigo. Los tipos de Israel generan la demanda. Tienen el gobierno apoyando. Como puede ser que todos sean obstáculos. Donde haya el gobierno te apoya. El tipo que no tienen alumnos. La comunidad científica. Hacer nexos con universidades. No hay un margen. Cada uno en contra del otro.

**5. Si pudieras definir en tres palabras el perfil de la personalidad de:**

Uno siempre ve en el otro lo que tiene uno. **Investigador:** Para nosotros, los científicos está mal ganar dinero. Giannantonio. Claudia Luchetti. Huevada. Fui a Israel con ella. Yo doctora en medicina pensaba que. Pensar diferente. Tener curiosidad total. La segunda declararse ignorante.

Julio Laya. Honestidad total porque sos el policía de vos mismo. Es tremendo. Acreditados en el CAP de USA. Los buenos laboratorios. **Emprendedor científico:** Me hago cargo del laboratorio. Mantener el servicio de hipertensión. Transmito todo lo que aprendo afuera. Que cada uno va a sacar su bolsa de basura. Vas a generar. Capacitar a la gente. **Gestor tecnológico: Inversor tecnológico:** Si sos honesto podes tranquilamente te fondeen. Un primo mío que vive en California millonario con brillantez total. Manda la web. En el libro Como la industria del software. Recomienda el libro “De la flor de loto al tiempo”. Como tenemos.

**6. ¿Crees que la prevención de la corrupción favorece el desarrollo económico? ¿Porque?**

--

**7. ¿Para combatir la corrupción considera que son necesarias sanciones más fuertes o trabajar en la prevención?**

Aca no se sanciona a nadie. La corrupción es de arriba para abajo. Es una cosa de imitación. El solo hecho que se rompió el paradigma. Sso un atorrante. Pagar coimas a los tipos de las prepagas.

**8. ¿Conocé la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal Empresaria?**

No. Pero como está bien, esta bueno la voy a leer. Los funcionarios deberían tener una sanción mucho mayor. La gran diferencia y no se dan cuenta

**9. ¿Crees que científicos y emprendedores conocen normas de comportamiento ético?**

No, en su mayoría.

**10. ¿Cómo definirías al lobby? ¿Es siempre una práctica reprochable?**

Siempre fue una mala palabra. SALVAT si pudiéramos sacar una ley que sepa cual es la presión arterial. Seríamos el país con la ME frena una cosa que yo tengo sobre la hipertensión.

**11. ¿Consideras necesario capacitar sobre Integridad al ecosistema emprendedor?**

Accionar el pelotudo si no vas por la banquina. Si pudiéramos trabajar.

**12. ¿Qué es para Usted la confianza? ¿En su interacción diaria con las personas, cuánto valor le asigna?**

Algo que me di cuenta . Cuanto te saco a vos y cuanto negociar. Vos tenes que vivir. Soy confiada por naturaleza. Seguro lo voy a hacer. Tengo más confianza. Nunca me importan los contratos. Aprendizaje. No controla nada. En este momento que vienen a pedir: Nadie sabe porqué se caen y uno está con este sindicalista.

**13. ¿Cuáles son los atributos que le generan confianza al hacer un negocio?**

**14. ¿Volvería a confiar en un empresario que fracasó?**

Los fracasados me encantan. La supremacía del error. Y el fracasado son los tipos que más energía tienen para sobreponerse. OAA,

**15. ¿ Cuán relevante es la reputación en una empresa de base tecnológica?**

Es fundamental pero no tiene validez ahora. Esta empresa tiene 40 años y seguramente tiene importancia. La gente quiere salvarse. Reputación dignidad de trabajar al mejor nivel posible. Lo que te hace sentir que venimos a evolucionar. Dejarle a la gente y a los pacientes. Y en un minuto se cae. Es como la cultura, no estoy hablando de un activo como intangible individual. Derivadores yo juego mi reputación de este asociado que no me empezó a pagar. Dependes de tantas cosas para cumplir

**16. ¿Se puede medir? Valorar.**

Si.

**17. ¿Qué te debería haber preguntado y no lo hice?**

Lia mazares del reloj a la flor de loto.

**18. ¿Qué te motivó a hacer esta entrevista? ¿Cuál fue tu interés? ¿Serías un potencial usuario?**

Bueno cuando uno hace cosas por el otro. Me das una oportunidad para acordarme. Laboratorios RICHARD. Neonatólogo del Fernandez. Factor surfactante.

**MARCELA RICOSTA**

ENTREVISTA

11/15

FECHA	29/8/19
LUGAR	Sede UdeSA, Victoria, PBA
DURACIÓN	57:09'

**1. ¿Crees que la innovación tecnológica es motor del desarrollo económico sustentable?**

Es un motor. Es uno de los motores. Tiene que ir acompañado de un complejo sistema de políticas públicas para que la innovación produzca el desarrollo. No alcanza con la ley. Es un sistema. Todo esto es un sistema. Las medidas aisladas no van a poder generar ese cambio.

**2. ¿Para qué sirve la transferencia de tecnología?**

Para que fluya el conocimiento. Yo no hablo de transferencia. En la UNTREF hablamos de vinculación, no de transferencia. En general hablamos de vinculación porque la transferencia supone que el conocimiento lo tiene alguien que lo transfiere a alguien que no lo tiene. Desde la Universidad hacia la empresa. Y nosotros creemos que el conocimiento está en ambos lados. Por eso hablamos de puente, de vinculación a dos puntas. Que el conocimiento fluya hacia ambos lados del puente. Porque las empresas tienen un enorme caudal de conocimiento, de información. Conocen de tecnologías, de materiales, de procesos, saben innovar. Muchas veces, no son conscientes de todo lo que saben. Tienen mucho conocimiento pero no son capaces de aprovecharlos. No puede ser que la Universidad se pare por encima de la empresa. La Universidad aprende de los problemas tecnológicos que tiene en el conocimiento de una institución de educación superior. En este sentido, se tiene que transferir el conocimiento de un lado hacia otro. Si ese circuito se reproduce. Es la enseñanza de Jorge Sábato, la base del triángulo. Pasan varias cosas. Cuando la Universidad se pone en contacto con la PYME, baja dos o tres cambios. Ellos van a hablar desde un lugar más otro tácito. Vas a hacer un diagnóstico. Desmenuzar la información. Vos vas a ver que en los números no están ordenados, muchos son informales. Cultura de la transparencia. Le devolves un diagnóstico con problemas que requieren soluciones. Escuchar, hacemos diagnóstico, devolvemos y hacemos propuestas. Formación, la importancia de la innovación de la vinculación tecnológica. De la incorporación de innovación. Nosotros desde la Universidad para poder trabajar con el tejido productivo nuestro mejor aliado es la municipalidad de tres de febrero. Una política pública local

**3. ¿Por qué son necesarias las Empresas de Base Tecnológica para la transferencia de tecnología?**

Por supuesto que son necesarias. Lo que nos pasa a nosotros es que primero tienen que tener una base anterior tienen que mejorar la capacidad de absorción. Como dispositivo para transferir. Centro de innovación para armar la incubadora. Hay emprendedores incubados. Cuando empezamos con emprendurismo, los primeros 3 años le prestamos servicios al Estado y ayudamos a emprendedores a hacer su plan de negocios. Año 2009. Ahí aprendimos lo que era el emprendedorismo. Venta para emprendedores. Con el curso del tiempo nos dimos cuenta que teníamos que hacer un plan de emprendedores. Hubo mucho apoyo de la Secretaría de Emprendedores para las universidades con un concepto distintos. Abrimos las puertas. En el mismo período les pidieron desde el municipio el Programa de desarrollo emprendedor de 3 de Febrero. Mientras tanto crearon un club de emprendedores. El Programa se dictaba en el club de emprendedores. El primer año capacitamos unos 500 personas, el segundo 180. Esos emprendedores eran señoras que hacían artesanías. Emprendedorismo social. De autosustento. Cuando trabajar en un reglamento de propiedad intelectual. Si la universidad es socia de los emprendimientos.

**4. ¿Cómo definirías un ecosistema innovador? ¿Cuál es su utilidad?**

Muchos recursos, muchos trabajo. Mucha transparencia. Idoneidad profesionalismo. Capacidades de gestión. La ley de aceleradoras es buena. Esta gestión de gobierno pone en el tope de la agenda al emprendedorismo. Si es un emprendedor social. Ese tipo va a volver a trabajar para otros. No los cuentas. Eso no produce desarrollo no va a mover la economía. Ese emprendedor va a volver al empleo formal. Poniendo recursos, programas que realmente ayuden y que sean transparentes. Y el sector privado.



Cuantos. Ahí si se produce ese mecanismo. Empresas patrocinantes. Tienen sus propias aceleradoras.

**5. Si pudieras definir en tres palabras el perfil de la personalidad de:**

**Investigador:** Utópico. Volado, narcisista y a la vez es un soñador. Sueña con los hallazgos, descubrimientos. Que quiere encontrar algo que lo catapulte al estrellato en el pequeño grupo de ello. Ellos se miden, se ponen estrellas. **Emprendedor científico:** No hay nada peor que un buen científico devenido en emprendedor. SI genera su startup, carece de las habilidades emprendedoras. Como carece de esas capacidades. Hace agua. A mi me gusta el emprendedor científico cuando puede desarrollar las habilidades. Se lo van a devorar. No supera la primer crisis y cómo el emprendedor es tan lábil, no supera los 3 años de emprendimiento. **Gestor tecnológico:** Es un gran intérprete. Un bilingüe. Tiene que hablar el idioma del conocimiento y el del tejido productivo de la empresa. Si puede hacer interpretación puede vehiculizar desarrollo. Sería justo que cobre un porcentaje de la transferencia. Trabaja para las empresas. Puede desempeñarse y desenvolverse y si lo que generó produce impacto. **Inversor tecnológico:** Es, más fácil. Más jugado. Tiene visión. Asume riesgo. Se la juega. Todo el tiempo. Todo el tiempo está viendo futuro. Esto es bueno hace falta. El resto del mercado de financiamiento está siempre viendo pasado. Cuando emprendes necesitas financiamiento. Te preguntan por tus balances. El inversor mira el cashflow, la proyección. El balance es el pasado. Es la foto vieja. Ya caducó. El inversor es casi tan loco como el emprendedor.

**6. ¿Creés que la prevención de la corrupción favorece el desarrollo económico? ¿Porque?**

Es inherente a la condición humana. No es de LATAM, paso en todos los momentos y todas los pueblos. El hombre es así la tentación cae. Peca, se redime. Puede mejorar. Ezta todo el tiempo tentado de hacerlo mal o bien. Todo el tiempo tentado de caer. La única manera de combatir la corrupción es educando. Ahí sí tiene sus vaivenes.

**7. ¿Para combatir la corrupción considera que son necesarias sanciones más fuertes o trabajar en la prevención?**

La sanción fuerte también es educadora. Si ocurre, educa. Si vos sabés que pasaste el semáforo en rojo.

Que se cumpla.

**8. ¿Conocés la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal Empresaria?**

No.

**9. ¿Crees que científicos y emprendedores conocen normas de comportamiento ético?**

**10. ¿Cómo definirías al lobby? ¿Es siempre una práctica reprochable?**

No la veo una práctica reprochable. Un conjunto de intereses tratando de hacerse valer. Hay un sentido peyorativo de la palabra lobby pero si le sacaremos ese sentido peyorativo no está mal que los intereses corporativos se manifiestan y ejercen presión sobre sus legisladores. El problema es que el lobby se hace sin transparencia.

**11. ¿Consideras necesario capacitar sobre Integridad al ecosistema emprendedor?**

**12. ¿Qué es para Usted la confianza? ¿En su interacción diaria con las personas, cuánto valor le asigna?**

Espalda con espalda. No hay fisuras. Valoro mucho la confianza. Doy confianza. Hay gente que lo capta y gente que no. Pido confianza. Todo el tiempo estoy tratando de generar. Vínculos de confianza.

**13. ¿Cuáles son los atributos que le generan confianza al hacer un negocio?**

De manera perceptiva. Tengo que confiar en la persona si la persona que me atiende con la que estoy entablando un negocio. Son los gestos el cuerpo, podemos pasar al siguiente nivel.

**14. ¿Volverías a confiar en un empresario que fracasó?**

Si. No bajo cualquier condición. En la argentina los empresarios se funden y vuelven a arrancar. Cada crisis los voltea. No

**15. ¿ Cuán relevante es la reputación en una empresa de base tecnológica?**

No necesariamente la confianza lleva a la reputación.

**16. ¿Se puede medir? Valorar.**

Si. La cantidad de transacciones de gente que no se conoce. Se ve claramente en este nuevo paradigma comercial. Los vivimos como usuarios, como clientes. Basándonos en una reputación. Un atributo que es la gente trata de cumplir. Es más transparentes en las plataformas. Es una cultura sorprendente. Ahí tiene una incidencia mayor porque no conoces al tipo que le compras. Que en N veces lo hayas hecho bien...no significa que la próxima lo haras bien.

**17. ¿Qué te debería haber preguntado y no lo hice?**

**18. ¿Qué te motivó a hacer esta entrevista? ¿Cuál fue tu interés? ¿Serías un potencial usuario?**

La confianza en tu trabajo.

CHRISTIAN SILVERI	
ENTREVISTA	12/15
FECHA	9/9/19
LUGAR	Sede NATURA, Munro, PBA
DURACIÓN	1:35'

**1. ¿Crees que la innovación tecnológica es motor del desarrollo económico sustentable?**

Todas las empresas están yendo hacia la innovación tecnológica. En particular tecnología digital. En el caso de Natura es un caso que esta buenísimo en ese sentido. Venta directa. Venta por catalogo. La góndola de natura es todo. Crece al 20% todos los años. Son 200.000 vendedoras en argentina. Y cobran una comisión del 30% No son personas que trabajan para Natura. Ahora eso te permite una capilaridad muy grande porque. Y desde hace unos años el modelo se está abriendo hacia venta directa en formato digital. Que es aprovechar las características de que alguien te lo recomienda. NATURA es muy reconocida en términos de desarrollo, económico social y ambiental. Natura Startups. Lanzado en 2016 refuerza el ecosistema innovador. El 2017 más de 100 empresas. 9 STARTUPS en fase. Crédito en Colombia. Innovación de servicios, comerciales y de logística. Totalmente absolutamente. No para mí es la tecnología no inventa nada. Interpreta para mí vínculos, relaciones, necesidades que ya existen. Encontró en ese espacio para ser más eficiente. La gente se regula. Yo no puedo venderte un auto se regula. El mercado es lo mismo que AirBnB. Es un habilitador. Si porque lo habilita. Hay otros habilitadores. La posibilidad es que se desarrolle económico: sin duda. Otros temas una persona que pueda sentarse en una computadora. Que tenga los derechos y los puedas ejercer. Interpretar lo que está leyendo Sacar provecho de eso. Hacer uso de la inteligencia. La verdad es que la pobreza es un bloqueador tremendo. Muy fuerte. Sino fuera así bastaría con la tecnología para resolver todo el asunto. Si fuera así se solucionaría. Evidentemente hay bloqueadores contra los que la tecnológica. El bloqueador es la pobreza, que en algunos casos lleva a niveles de angustia que inhabilita el desarrollo económico y el crecimiento. La desigualdad, genera elites que están más conectadas más desarrolladas y multitudes cada vez más postergadas.

**2. ¿Para qué sirve la transferencia de tecnología?**

El elemento tecnológico. La consultora utilizaría whsp. Por favor reenvien este contacto generaría un proceso para que eso se venda. La gente se manda el catalogo por whsp. Que no tenga herramientas para facilitar. No a reemplazar. NATURA tiene centros de innovación propios. Y tiene NATURA Startups es un proyecto que trata de identificar qué desarrollos e iniciativas están ocurriendo vinculadas con el negocio. Se inició en Brasil y aca lo lanzamos el año pasado, reuniones con algunas incubadoras o con organizaciones cercanas a nosotros. Fuimos a Sistema B. Darle un foco más sustentable. No solo mejorar el negocio pero también sean sustentable. Tenemos como norte en lo que hacemos. Enrique Gerardi.

Acelerador. Acelera algunos procesos.

**3. ¿Por qué son necesarias las Empresas de Base Tecnológica para la transferencia de tecnología?**

Son necesarias para que el conocimiento circule por la economía.

**4. ¿Cómo definirías un ecosistema innovador? ¿Cuál es su utilidad?**

Un entorno en el que se relacionan empresas, universidades, gobierno. Se aplica tecnología hacia la industria.

**5. Si pudieras definir en tres palabras el perfil de la personalidad de:**

**Investigador:-- Emprendedor científico: -- Gestor tecnológico:--Inversor tecnológico:**

**6. ¿Crees que la prevención de la corrupción favorece el desarrollo económico? ¿Porque?**

Cumplir con algunas obligaciones. O quieres armar o comunicar otra cosa. Las instituciones generan cultura. El famoso roban pero hacen. La idea de que todos roban, da como un permiso a todos para robar. Si las instituciones nos faltan el respeto, mi comportamiento está habilitado que sea de mala calidad. Yo puedo escribir la pared si nadie la cuida. Las instituciones generan garantías éticas, favorecen una cultura de respeto ético. La forma en que las personas se relacionan. NO creo que un apolítica de compliance puede reforzar el problema de la ética. Básicamente lo que se trata es de promover

**7. ¿Para combatir la corrupción considera que son necesarias sanciones más fuertes o trabajar en la prevención?**

Para mi es estimular una cultura ética. Es cierto que uno en la medida que hay una cultura, un hábito. Por ahí no.. Tiene que ver con la emulación. Generación de cultura. Cultura porque ésta fuera. Sería un patrón anticultural,. Fuera del espacio donde me muevo. Porque son todos salvajes. Culturalmente hay un movimiento que todas esas personas se dinamizan. Emulación. Nos publicamos. Hay consenso del semáforo. Siempre lo comento. Estas poniendo mucha fe en ese semáforo. Mediador de nuestra relación es el semáforo. Hay un elemento cultural que es una norma una regla. Está fuera del patrón cultural. Algunas basados en sanciones y otros en acuerdos.

**8. ¿Conocés la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal Empresaria?**

No. No lo conozco las sanciones tienen que estar el hecho de que no necesariamente cruzando me vayan a ser una multa. Yo cometí una falta.

**9. ¿Crees que científicos y emprendedores conocen normas de comportamiento ético?**

La metáfora futbolera.

**10. ¿Cómo definirías al lobby? ¿Es siempre una práctica reprochable?**

No podemos hacer un. Relaciones transparentes quedan. Me parece que la gestión de intereses todas las empresas tienen derecho a hacer ejercicio de lobby. Lo que me parece es que no está bien desvirtuar eso. Y aprovechar la situación de influencia cuando sea usado para corromper. Tiene prácticas que limita, obliga. Para evitar la posibilidad de influir. Podes pagarle una cena. No llegue nunca. Utilizamos la cámara de cosmética. Y de forma directa. Natura no hace prueba de cosméticos en animales. En muchos países lo hacen en animales. Ese interés NATURAL lo prevé. The Body Shop un petitorio muy grande para UN.

**11. ¿Consideras necesario capacitar sobre Integridad al ecosistema emprendedor?**

La cantidad de solicitudes de patentes es un índice de la innovación.

**12. ¿Qué es para Usted la confianza? ¿En su interacción diaria con las personas, cuánto valor le asigna?**

Ese gesto es muy potente. Vinculado a la venta directa es el valor que genera la opinión del otro. Le da valor a la opinión del otro. Y eso también tiene una base en las relaciones más básicas entre las personas. Se genera un tipo de relación que está basada en la confianza que tiene que ver con el mundo de las redes sociales. La gente entra en la nota de Germán stalker entró en lo que me recomienda la gente en lo que confío. La venta directa está basada en la confianza. El modelo de negocios está basado en la confianza. Natura ya era una red social por venta directa. Basada en la confianza. Entonces paso de analógica a digital. Se importará la lógica digital. Se incorpora lo bueno de eso para mi no es una migración total al mundo digital sino incorporar a un modelo comercial, enriquecerlo con una cosa comercial. Es el gran valor. La confianza. La gente no recibe ningún mensaje. Produce una barrera muy grande. Su mensaje partiendo de lo que pasa afuera y marcando no las grandes soluciones sino, por lo menos identificando los problemas. Nos interesa promover

**13. ¿Cuáles son los atributos que le generan confianza al hacer un negocio?**

Es la opinión del hijo sobre lo que dice el papa o la mama. Hay una asimetría que condiciona las decisiones. Yo confío en este tipo. Si el tipo. Es una compañía que tiene dos pasiones la cosmética y las relaciones. Es una compañía de las relaciones. Eso es lo que lo hace diferente. Ese es el driver de compra del presente. Hay procesos exigentes de validación de proveedores. Los productos tienen activos amazónicos. Por ahí no necesariamente. Y que sea NATURA en todos lados. Para eso hay un sistema muy exigente de con los proveedores de estimularlos. Hay un programa de reconocimiento a los mejores proveedores por cumplir con estos. QLICAR NATURA. Esa es la expectativa del mundo. No se si funciona hay muchos niveles. En el mundo del futuro nada es obligatorio. La gente va aceptando esas condiciones.

**14. ¿Volverías a confiar en un empresario que fracasó?**

Sí, por supuesto.

**15. ¿Cuán relevante es la reputación en una empresa de base tecnológica?**

La confianza de las consultoras y de los consumidores que tienen que ver con el oficio como construir reputación. Asuntos corporativos, yo lo que hablaba era de esto. En última instancia es lo primero, no me caguen. Si me decis una cosa, que sea honesto. No todas las marcas lo entienden así. Todas las marcas dicen que son lindas, buenas, etc. Si para mi la reputación es la forma que toma la confianza en el modo cooperativo. Y ganan la reputación cuando generan confianza. La gente está muy acostumbrada a que las empresas digan que está todo bien. Esta bueno que las marcas tomen el riesgo, que están publicitario. En realidad no todo está bien. Viva tu belleza Viva. La belleza es algo que cambia. La belleza es algo en movimiento. Eso esconde un mensaje que las marcas que reconocen esos espacios vacíos generan más confianza. Se mantiene la confianza. Se mantiene el valor de la palabra. Muchos intentos de transformación decían que se venda on line. Siempre se mantuvo la consultora.

**16. ¿Se puede medir? Valorar.**

Y te parece que se puede valorar. Digitalizar la venta directa lo que hace es brindar herramientas para hacer más eficiente un negocio que ya era digital. Muy probable que las. Básicamente un elemento tecnológico que facilitó ese proceso. Natura diálogos sobre género. Diversidad. Tema animales.

**17. ¿Qué te debería haber preguntado y no lo hice?**

Tal vez, proyectos específicos. A mi lo que me pareció más potente como idea de esta charla. Me gustaría enfatizar el rol de la tecnología como habilitador de una sustancia que es más relevante entre la tecnología. Las personas tienen. El vínculo se daría igual, Con las organizaciones, con las personas. QUE son facilitados por las tecnologías. Hacer su negocio de una forma mucho más eficiente. Ganar mas plata. No tienen que visitar a otras personas. Sacarle un poco la pedantería a la tecnología. Esa cosa vanidosa. Las formas que existen antes de la tecnología.

**18. ¿Qué te motivó a hacer esta entrevista? ¿Cuál fue tu interés? ¿Serías un potencial usuario?**

Encontrarme con vos y el tema a mi me toca muy de cerca. Hoy estoy en este rol corporativo. Consultoría en relaciones públicas, Siempre en todos los lugares donde trabaje. Siempre hubo un interés humanista muy grande la cultura que hay. Esos vínculos que se dan entre los puntitos. Las rayitas que se dan entre los puntitos. Ahí donde está la riqueza de las relaciones. Tal vez arriesgar algunas ideas. Interesado en tu investigación.

<b>LISANDRO BRIL</b>	
ENTREVISTA	13/15
FECHA	13/9/19
LUGAR	Oficinas particulares, CABA
DURACIÓN	0:25'

**1. ¿Crees que la innovación tecnológica es motor del desarrollo económico sustentable?**

Si. Porque desde Schumpeter en adelante el desarrollo económico es el resultado de la creación de nuevos productos, de nuevos negocios, sobre la base de nuevas tecnologías que irrumpen con el

*status quo* existente mejorando la productividad. Esto acontece en un proceso que en teoría macroeconómica de desarrollo económico es tomado no como un fenómeno endógeno sino exógeno. Por eso la innovación no está imputada en las variables macro. Por el contrario, yo creo que el desafío actual es cómo integrar una macro orientada al desarrollo productivo, inclusivo, sustentable, integrado al mundo de manera competitiva, basado en la innovación. Innovación pueden ser tecnologías, productos o modelos de negocios. Ejemplo de modelo de negocios de innovación disruptor total el de la sharing economy. Es *AirBnB*. Basado en la innovación. Disruptor total. Otro ejemplo es Netflix que rompió el modelo de negocios de los videoclubes que te mandaban las películas a tu casa. Disruptir con tecnología. El ejemplo es Steve Jobs. Con tecnología reemplazó la distribución de música por un Ipod y ahora el Smartphone y ahora uno compra tema x tema y se murieron las disquerías sobre la base de un negocio de tecnologías nuevas que permitió el streaming de música y audios. Innovación en productos: nuevas patentes. La mitad de la innovación que acontece en el mundo en medical devices, son israelíes. Mucha proximidad entre la innovación, la tecnologías y el hospital. Crean nuevos productos que luego son escalados a USA, sobre la base de protección de patentes que supieron desarrollar. O otras áreas, típicamente que son movilidad. La principal empresa industrial del mundo es [Mobileye](#). Porque hoy un auto es una computadora con ruedas gobernada por una innovación tecnológica disruptiva. INTEL pago 16.000 Mill. U\$\$, por esta empresa en 2017. Vehículo eléctrico autónomo. Disrupción es *WhatsApp* que reemplazó a las compañías telefónicas del mundo con un modelo de negocios y una tecnología que permite la conexión usando IP y mató la comunicación cross border. Eso fue gracias a la tecnología de algoritmos que mejoran de manera exponencial la conexión de personas en el mundo sin pasar por las telefónicas. Productos innovadores es la maquinaria agrícola. Un empresario se decide, reemplazar por grafeno en sus máquinas agrícolas lo que antes se hacía con acero. Conclusión, más liviano, más barato, más resistencia, menos consumo de energía. Esas son las pulverizadoras de una empresa de Santa Fe. Ahora bien, la innovación, no es condición necesaria para el desarrollo económico. Está probado que no. Porque vos la innovación la puedes aplicar para la defensa o para la inclusión. Hasta que *DARPA* no se ocupe de la pobreza, te diría que la tecnología per se no garantiza nada. El coeficiente de Gini mundial ha mejorado por la inclusión de China. Pero en occidente se ha deteriorado tanto en Argentina como en USA. El modelo de desarrollo económico relevante es el que se escribió en la Fundación Bariloche en la década de los 1970 con el [Modelo Mundial Latinoamericano](#). Que maximizaba el desarrollo económico y social sobre la base de la optimización de tecnologías disponibles en aquel entonces con una variable clave para la medición que era la expectativa de vida al nacer. La expectativa de vida al nacer era el resultado de resolver adecuadamente 4 ingredientes del progreso humano. Salud 1200 KCAL/día. Salud: Cobertura universal

Educación: 15 años garantizados. Vivienda 20 mts. 2x persona. La Fundación Bariloche con ese modelo que respondió al modelo [Límites al Crecimiento](#) de Donella Meadows que el Club de Roma encargó al MIT. Plantea un paradigma de desarrollo y progreso humano basado en la optimización de otras variables que no es el PIB: Lo mas cercano que tenemos hoy es el [Human Development Index](#) de Naciones Unidas que por ahora es un relato. Por otro lado, aparecen los budistas que maximizan la felicidad. Y esas variables están presentes en la Constitución de Bután y de Finlandia. Implican otras variables que no son cuantitativas. Son variables cualitativas de calidad de vida que tiene que ver con la calidad de vida social, familias, inclusión afectiva, sustentación de bienes inmateriales, cultura, educación permanente. No conozco un país que tenga su economía alineada en función de optimizar estas variables cuando pasa de la macro a la micro. Y de la micro a un esquema monetario, fiscal y de tipo de cambio armónico con estos objetivos. Y esa es una deuda pendiente de la economía. Desde que la economía se volvió irrelevante según Leontief es irrelevante al progreso humano. Según [Leontief](#), todo lo que se publica en la *American Economical Review* es irrelevante al progreso humano.

## 2. ¿Para qué sirve la transferencia de tecnología?

Para unir la cadena de valor de ciencia con conocimiento aplicable. En lo que Barañao llama pasteurización de la ciencia. Esto es, traducir ciencia básica que se hace con gran apertura de búsqueda y cuestionamientos. Sin purpose, a veces. Pero que de pronto aleatoriamente, surge un

descubrimiento que resuelve un problema -por ejemplo una vacuna- y de ahí en más que eso derrame en progreso depende que esa tecnología transformada en ciencia conecte al mercado que permita capturar una oportunidad que resuelva un problema de salud, industrial, de educación. Y esa cadena de valor que pasa de ciencia-tecnología, producto al mercado, creación de empresas y progreso. Que en el Silicon Valley apuesta a modelos de mercado y productos porque cuanto más hace falta un nuevo modelo de dating. Pero si te vas a la costa Este de USA en el MIT y en Harvard hay una preocupación importante para que esa investigación e innovación se oriente a resolver problemas de sustentabilidad ambiental. Y en Israel tenés muchas tecnologías que apuntan a resolver problemas de sustentabilidad social. Tecnologías que se disfrazan de inclusivas en el texto, pero que apuntan a resolver la problema de pobreza. Bajo un paradigma de geopolítica mundial totalmente diferente al vigente. Que es una geopolítica basada en el conflicto donde la que la seguridad depende de una cuestión de defensa. En contrapartida una seguridad basada en la equidad en el desarrollo humano que asegure bienestar de una manera sustentable desde el punto de vista del conflicto social.

**3. ¿Por qué son necesarias las Empresas de Base Tecnológica para la transferencia de tecnología?**

Porque son los actores que transforman tecnologías en productos de mercado. Porque los científicos no son empresarios, ni lo quieren ser ni serán.

**4. ¿Cómo definirías un ecosistema innovador? ¿Cuál es su utilidad?**

Ya te lo contesté en la primera pregunta. Familias. Bienes inmateriales: Educación permanente. No hay que yo conozca un país que tenga su economía alineada y con esquema monetario fiscal.

Es una deuda pendiente de la economía.

**5. Si pudieras definir en tres palabras el perfil de la personalidad de:**

No lo voy a hacer. Buscalo en el Diccionario de la Real Academia Española.

**Investigador:-- Emprendedor científico:---Gestor tecnológico:--Inversor tecnológico:**

Es un inversor que invierte en tecnología. Pero tiene algo diferente. Es especial. Lo relevante es cuál es el horizonte de una inversión de un inversor financiero, un inversor de real state y un inversor tecnológico en occidente. La respuesta es que un inversor financiero en general tiene una visión de corto plazo, especulativa, responde al Wall Street Quarterly Report. El inversor real estate, de mediano plazo. El inversor tecnológico disruptivo global es de más largo plazo. Si está en productos digitales, tiene un horizonte de 4, 5 6 años. Si estás en cuestiones de biotecnología, no puedes pensar en menos de 10, 15 años. Pero también el inversor tecnológico puede ser de corto plazo. Que desarrolla algo en day trading y la emboca rápido, el tipo recupera el capital en dos tres meses. También el tipo recupera el capital en dos meses.

**6. ¿Crees que la prevención de la corrupción favorece el desarrollo económico? ¿Porque?**

La corrupción es un cáncer que en el mundo se trata con multas, en general termina con la cárcel. Argentina es el caso de maximización de derrame de la corrupción que como viene de la mano de la impunidad entonces hay un *freeride* de la corrupción. En el fondo, la corrupción mata. El debate hoy es si la corrupción es funcional a la gobernabilidad, tal como expresa en la práctica la propuesta de los Fernandez. Más allá de que no estoy de acuerdo con la política científica. Y por el contrario, no digo CAMBIEMOS porque no lo tengo claro, pero el ARI si se que tiene tolerancia 0 a la corrupción. Argentina rifó la posibilidad que tenía de encarar un proceso democrático transparente durante la democracia. Cuando el gobierno radical del '83 se conecta con una propuesta de gobernabilidad en al que Nosiglia pacta con Manzano donde el que gana las elecciones tiene derechos a usar los recursos del Estado para financiarse. La política deja de ser un proceso transparente de financiamiento para estar ligado a la construcción de un mecanismo de gestión de poder que te paga y te hacer rico cuando estás en el poder. Derivó en lo que tenemos hoy donde Argentina es un país con el revoleo de bolsos demuestra que la corrupción muestra que te queda mucho dinero en el camino.

**7. ¿Para combatir la corrupción considera que son necesarias sanciones más fuertes o trabajar en la prevención?**

La Constitución Nacional vigente es el tango Cambalache. Da lo mismo ser un poeta que un gran profesor. El que no llora no mama y el que no afana es un gil. Esa es la Constitución vigente. Lo que acá llamamos la viveza criolla en el mundo es ilegal.

**8. ¿Conoce la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal Empresaria?**

Si la conozco. No soy un experto en el tema. No hacen falta más leyes. El que roba que vaya preso. Es más sencillo. No es porque haya nuevas leyes que va a haber menos corrupción. Es porque la justicia no funciona. Si querés es un plus. Es cosmético. Me parece bien. Pero acá lo que hace falta es que con lo que existe desde 1853, se aplique. Como se cambian el arquetipo argentino?. Donde el tango Cambalache lo dice todo. Eso lo trato en mi próximo libro. Lee el libro Rojo de Jung.

**9. ¿Cómo definiría al lobby? ¿Es siempre una práctica reproachable?**

El lobby es funcional a las estructuras democráticas que los sectores representen sus intereses de alguna manera e intentan influir en las decisiones. Lo importante es que el Congreso tenga como paradigma en lo regulatorio y legislativo optimizar el desarrollo económico y social. No me parece reproachable en ningún caso. Yo hago lobby todo el tiempo. El otro día fui al congreso a exponer mi punto de vista sobre el ingreso a PCT. Hice Lobby y hago lobby para que las Startups y los emprendedores argentinos tengan acceso al sistema internacional de patentes de PCT.

**10. ¿Considera necesario capacitar sobre Integridad al ecosistema emprendedor?**

Me parece imprescindible que en la currícula de los colegios primarios, secundarios, terciarios universitarios haya una formación cultural cívica de transparencia. A la ciudadanía en general. AL médico, al ingeniero, al abogado, al político, al maestro. A todos, les falta un cambio cultural. Los libros están todos escritos. Lo que hace falta son arquetipos, como liderazgos morales. Falta capacitar. Encarnar. Arquetipos. El liderazgo de arquetipos no es regulatorio o legal. Es por cultura por valores o *purpose*. La capacitación en temas de integridad, educación en temas de educar en valores. Liderazgos morales. A todos los sectores a la ciudadanía. Arquetipos de Jung es por cultura, valores y propósitos.

**11. ¿Qué es para Usted la confianza? ¿En su interacción diaria con las personas, cuánto valor le asigna?**

Yo confío. Parto de tener confianza. Lo que cuando no entiendo algo voy al diccionario y lo busco. Yo parto de tenerte confianza. Cumplir con lo que va a hacer la otra persona. Yo me doy cuenta rápidamente. Durante 5 años fui headhunter y mi primer cuestión eran resolver los primeros 7 minutos de una entrevista. Tengo mucha experiencia en eso. Si tengo experiencia. Pero ahora es más fácil. Yo ni pregunte tu nombre, tu apellido, no te googleé por ejemplo y confié en vos. Confié en vos porque venías de San Andrés hiciste un par de preguntas interesantes, inteligentes, en serio. Supiste esperar, y fuiste el que sacó más cosas. Pusiste ganas en serio, supiste esperar y fuiste el que más saco. Cuando el resto se quedó con el NDA.

**12. ¿Cuáles son los atributos que le generan confianza al hacer un negocio?**

Cumplir con lo primero que hacer Mi primer experiencia.

**13. ¿Volverías a confiar en un empresario que fracasó?**

Confío más en uno que fracaso honestamente. Es más fácil abrir una empresa que cerrarla bien.

**14. ¿ Cuán relevante es la reputación en una empresa de base tecnológica?**

Es importante no en las empresas de base tecnológica. Sin en cada sujeto, ciudadano político, empresario, emprendedor. Es el único que capital que tengo es la reputación. El único. No tengo otro capital.

**15. ¿Se puede medir? Valorar.**

Si. Valorarla. No por algoritmos. Es fácil hackear todo eso va a estar manipulado y hackeado. O no hay nada más fácil que hackear un algoritmo de *AirBnB*. Eso para un hacker es una pavada. que la . Es más todo eso va a estar hackeado y manipulado y por los Chinos.

**16. ¿Qué te debería haber preguntado y no lo hice?**

Cuanto cobro. Dame ejemplos de liderazgos éticos de innovación. Con nombre y apellido. Dejame pensar te contesto por escrito mandame un wsp.

ENTREVISTA	14/15
FECHA	04/12/19
LUGAR	Berlín, Alemania Entrevista remota vía Zoom
DURACIÓN	1:11'



**1. Do you think that innovation promotes economic development?**

There is a movement that consider that innovation promotes economic growth. State and private business relationships in certain areas drives innovations into the market. There is a Big conference in human rights and business [John Ruggie](#). Guiding principles adopted by a hole set UN Guiding principles 180 countries 10 years ago. Govern the relationships business and HR. Business respect HR, Government to respect HR. Vis a Vis HR

**2. What does technology transfer serve?**

The founding of science. Global report on corruption. Education, research and higher education. Academic research, Business interests, particularly in pharma, the medical profession. In the medical fields. And the pharmaceutical fields. I don't know.

**3. Why are startups necessary in transfer of technology?**

Scientists from any university their developments are from university or the council. Can they be part from their startups. They don't have the control. There is conflict of interests. That is why I think the book would be interests for entrepreneurs, scientists. They don't know the Corporate Criminal Responsibility law. A startup most of the time goes against laws. Like UBER that what they do is not regulated.

**4. How would you define an innovative ecosystem? What is it for?**

A place where enterprises , universities and government work together for the creation of innovative ideas.

**5. Can define in few words the profile of the personality of:**

Researcher: --Scientific entrepreneur: --- Technological manager:--Technological Investor:

**6. Do you think that preventing corruption promotes economic development? Why?**

Yes, because statistics show it. When you reduce corruption, you increase foreign direct investment, you increase the number of competitors for different kinds of procurement there is a lot of evidence that you inverse relationship in better economic and low corruption. Promote economic development.

**7. To fight corruption do you think we need tougher penalties, or work on prevention?**

Both. You need both. That was the amazing thing about Lava Jato that people went to prison. And all of us were proud of the Brazilian judicial system. We do not celebrate when someone goes to jail. That kind of weird. But also, we have a lot of fraud and bad practices from the economic crisis from 2007/8/9 and very few bankers suffer any penalties at all. Nobody feels to worry about corruption. It was very hard to find people behind corrupt system. And that is a problem because nobody feels to worry about trying taking those risks. That was a system that was incentive by risks. So, you have to show to people that they went too far and they didn't follow the rules. Punish does it matter. Others will be more conscious. Certainly not only punish small fish. Studies show that when you look at prosecution's cases around the world, the people that you find convicted are the small fish. Not the big ones.

**8. Do you know the Corporate Criminal Responsibility. Bill N° 27.401?**

The best response Vodafone, had a huge Tax scandals. The ownership network any company that has a founder is a risk of some point losing perspective what the best practices.

**9. Do you think that scientists and entrepreneurs know norms ethical behavior?**



### **10. How would you define *lobby*? Do you consider it a reprehensible practice?**

Is obviously an area there is a lot of sensitivity. There is a lot of evidence that the more money you have, the larger the company, the larger budget you have, the more access you can buy, to those whose vote matter whose views matter. So is very important to can be aware of that power in balance. And how you balance the access to decision makers and legislators from the broader public. Is not a question so much of science as it is of understanding the power dynamic behind. The science would say it is ok. It is a good thing, a positive thing. And is happening in some countries. In EU there is a register of lobbyist. If you register a lobbyist, then you can track them, and keep tracking. You can have public reports on how can have access to legislators and their stuff and so on. Nowadays there's also something we can control. Is very important to be aware of the balance. Is not a question of science, but is a question of transparency? Nowadays, we can't control because the. One thing about lobby we can be restricted of information. Now information. Double bind. Limitations. Bios the. I don't think that lobbying is not a bad thing I do it all the time. Practical tools transparency. OGP advocates for lobbying register. Priorities open government practices. There are plenty of tools applied research. Is a topic we are trying to get into OGP. Except of Lobby registers. OGP is more like a platform for countries to have multi stakeholders' conversations. Having a lobbying register is a way to have more open governments.

### **11. Do you think it is necessary to train in integrity and compliance in the entrepreneurial ecosystem?**

Always. Because I think that smaller business and specially, by the nature entrepreneurs are trying to filling holes. They see gaps in the system, opportunities they are filing holes, gaps. They moving so fast they don't have policies setup that would slow down. They don't know how, they don't have the staff who are in place for control. They could have an external counsellor, somebody who would be in the controlling function. They don't have policies. Sometimes outside the startups. You don't have this kind of check and balances that you have on bigger companies. Which is one of the challenges. That doesn't mean that they are breaking law. It means that they don't have as many resources focused on compliance and due diligence because they are per se, taking risks and going on some unknown place. That is the hole nature of its work. Privacy by design. From the very begin of the company you open your contracts. If you do license you open by design. It contrasts with open contracting privacy by default. It is not open by default, but it is open by some reason. For example, in open contracting your day job, IP Issues there are secret stuffs. We cannot open, we cannot share it. All contracts should be open, by design. We said open by design. Is not by default. Open carefully, for some reason. It is because some reason It has to be the exception, not the rule. We work a lot about privacy. Because, privacy become a false way of stopping transparency and open government. The way we are doing. Usually if public money that is being used. Deal with transparency in public contracts. If your area a pharma shale oil. Ok we are working on extractive sector. Condition of the contract. Put that information in an appendix, including in. Be accountable for how long de licensees, tax incentives, the natural. Hard to hide an oil exploratory mission. There are ways the inclination of the government to be accountable for the. Probably it changes from markets and countries.

### **12. ¿What is trust for you? How do you value trust in your daily interaction with persons?**

Trust in every aspect of our lives is in question now. Is a bit like. I have been studying political science for 25 years and I feel like the issue is the similar one with political apathy. The people want to vote, but nobody believes in parties and politicians. And the thing is getting worse and worst. There is also aspect of our lives where the amount of the information and discoveries that we had in the last decade. You know, the church, media, NGOs and businesses were areas where people use to have broader trust in the past. But not now. They now are at the same level as politicians. There is a change in trust. How lives working, hosteling, all the time people expect business to be unsustainable and socially active and progressive and take care about our well-being. Business has a major role. And businessman, leaders have a bigger responsibility toward community and society. You have that much more responsibility to society. Is the same with trust. The information than we have has allowed us to look inside. Charity is no longer just doing good in Africa or poor parts of the world. Some of them also have problems with power and corruption,

and mismanagement. People realized that they are also organizations too. That they have same mistakes than any other. The Church I don't need to explain. They have a history of big bad political alliances and coverup abuses and so on. All of this unsustainable. So, all of this has to be with trust. One of the things that is driven my work and the one of many others is how can we start to begin to trust again. We have to trust our families, employers, partners. And then the circle gets wider and wider. I think that when people don't trust. Change in trust. And if we didn't trust then we have a hard time participate in society, because you think that thing will not function. You know when people think that society will not function they become individualistic, libertarian, authoritarian. Because they don't believe in institutions, in society in how people come together. The only way to fixing these problems by building those institutions and combining the forces from private and public sector. Reconnect people again. Like the social contract. And make sure that there are standards for well-being and all relies on a trust scenario. Building those institutions and combining the forces of private and public sector.

**13. ¿Which are the features of trust in people when you are doing business?**

Is a matter of information and also relationships? Expectations, consistency, and transparency, and clarity of values. If you don't have any reviews you are not trust person. Our sector will do well spending more time understanding trust and the change. Is an important aspect driving a lot of the problems we have in civil society. We are always addressing the fundamental point of view, society-business relation.

**14. Would you trust an entrepreneur who failed?**

Sure. I think that as you said if one in ten fails. It doesn't mean that they don't learned from that. Failing is a part of learning.

**15. How relevant is reputation in a tech-based company?**

It is not special for tech companies. Tech companies perhaps have special aspect that they are more accessible. But in 2019 almost every company is a tech company somewhere. They are using technology, they are gathering data, or they are using data for their own analytics, data on them of the customer. So, I don't know if you try to think in company like. Via the internet, via the web. At the end of the day, we need some tools to be careful consumers.

**16. Can it be measured?**

Yes. From my computer. Companies that get caught from fraud and corruption have usually a momentary spike down of their shared value, but they usually recover. It always depends on how you deal with bad reputation. It can take decades to recover, or build good reputation that can be lost in a minute. If is really lost, is not permanent, I think that the recovery depends on how to deal with the problem. If you own it, usually, you share responsibility, and rebuild the system that was broken with credibility. I think is not permanent. The best responsible tax company in the world, Vodafone come from a tax scandal. Had a huge tax scandal. The best more transparent report in the world It doesn't mean that pays low taxes but transparent. The most transparent company in the world. With credibility. With ODEBRECHT, my feeling they will need to build the system more credible. Any company that has a founder and a family and this kind of close system of ownership and control, losing perspective on what best practices a check and balance are.

**17. What should I have asked you, and I didn't?**

Is hard to me how to fix all together anticorruption and entrepreneurial system. I think what's special about tech and entrepreneurial we have sturdy glasses when it comes to tec. These are really interesting business that people think of using tech that's kind our moods. Our lives are changing so fast. I feel personally attached to my computer and telephone. I work on responsible tax and now our advocacy is about digital taxes. There are some fundamentals that applies to all business. And all business is going to become tech, digital soon. We should make some categories, ahead even business that produces classical goods, I think that we have to be preparing.

<b>ENRIQUE DICK</b>	
ENTREVISTA	15/15
FECHA	18/12/19

LUGAR	Oficinas MercadoLibre, Vicente López, PBA
DURACIÓN	0:38'

Director de auditoría interna, gestión de riesgos y cumplimiento en MercadoLibre. Volvió a Argentina después de 17 años trabajando en Alemania, USA, seguridad informática, de cumplimiento, jefe de IT en Allianz para Europa. Trabajo hace 22 años muy vinculado a gestión de riesgos, con un enfoque de tecnología. Administración, MBA en Berlín. Desafío de agarrar un área de cumplimiento interno SOX Sarbanes-Oxley Act. Transformar el equipo hacia una visión más integral de riesgos. No solo financiero, sino estratégico, reputacional, tecnológico y además. Crear una unidad de riesgos y compliance la visión es que mercadopago, mercadolibre tengan sus propios equipos de cumplimiento. Anticorrupción y áreas de riesgos lo manejamos nosotros en corporate.

**1. ¿Crees que la innovación tecnológica es motor del desarrollo económico sustentable?**

Si lo es pero en mi visión no soluciona el problema del desarrollo económico. Lo veo como un elemento muy interesante pero limitado. Porque te ayuda a impulsar un sector de la economía. Pero hay un problema de base más grande que no lo vas a solucionar así. Porque las personas que están en pobreza no van a poder acceder en los próximos años a ese conocimiento para impulsar empresas de este estilo. Si ves las empresas como google, amazon, etc. emplean muy poca gente y hacen retornos impresionantes. Las innovaciones tecnológicas como mercadolibre sí ayudan a generar comercio entonces ahí si, un emprendedor poniendo un negocio pequeño y teniendo la posibilidad de vender a través de mercadolibre tiene posibilidades de crecer pero no creo que eso le ayude a solucionar el problema del desarrollo. SI ayuda a generar comercio no trabajando en tecnología un emprendedor poniendo un negocio chiquito ayuda al progreso.

**2. ¿Para qué sirve la transferencia de tecnología?**

Visión externa. Veo muy buenas ideas. Acá el fuerte nuestro es esas ganas y energías de emprender. Eso no se ve afuera. En crear en una idea y poner tu cuerpo y tu alma. En eso no nos gana nadie. Lo que creo que pasa acá es que no estamos protegiendo correctamente esas tecnologías. Tenemos un largo camino por recorrer. Es lo que justo estás mencionando, darle un marco jurídico normativo. Una vez que tenes la idea sos el dueño, y la podés proteger sin que nadie te cree un “mercadolibra”. Creo que las reglas de juego de protección de tecnología no son muy claras y cambian rápidamente. Seguridad jurídica es uno de los grandes problemas que tenemos.

**3. ¿Por qué son necesarias las Empresas de Base Tecnológica para la transferencia de tecnología?**

Mercadolibre sería feliz con ebts. Seguramente. Cual es el desafío más grande de mercadolibre es que no encuentran los rrhh que necesitan. MELI no le alcanzan los egresados. Empresas a comprar empresas. Software factoring (Ej GLOBANT). O lo hace offshoring, lo buscas en la India o reclutas gente. A MELI se le están acabando. No encontramos los RRHH que necesitamos. Que lo traiga hecho. No le alcanzan los egresados.

**4. ¿Cómo definirías un ecosistema innovador? ¿Cuál es su utilidad?**

Están la empresas y está el estado. La utilidad es que ante. El ecosistema te ayudan y te motivan a que se generen incentivos de forma muy clara. Otro ejemplo muy claro es el de tener hijos. Sistema de soporte holístico, estado, empresa te da flexibilidad laboral. privada e individuo. Planes de promoción. Crean HUBS de innovación típicos y la persona pone su tiempo. El tema de la seguridad jurídica condiciona el ecosistema innovador. Acá tenés el tema de los incentivos. En Europa tienen fondos disponibles de empresas y gobierno en Europa, mucho dinero disponible y el hambre por identificar emprendedores que vengan con las ideas en temas tecnológicos. Por ejemplo. ALLIANZ tiene un billon de dolares en seguros para startups. El segundo tema es cuánto arriesgas vos en desarrollos. Tomas la decisión de desarrollar una ida. Y sabes que si falla te pones a buscar trabajo y conseguís trabajo. Si sale mal, tengo plata, seguro, queda en mi curriculum. Dos ejemplos incentivos si vos vas a los fondos disponibles de empresas y gobiernos para incentivar el emprendedurismo la plata disponible. Allianz tenía un billón para Startups. Cuánto arriesgas vos para hacer algo así. Tenes mas colchón financiero. Sabes que si falla te pones a buscar trabajo y conseguis.

**5. Si pudieras definir en tres palabras el perfil de la personalidad de:**

**Investigador:** Trae un aporte que es invaluable. Su desafío es llevar una buena idea a un ámbito de negocios. Métodos científico, cuantitativo. El investigador te trae un aporte invaluable., una buena idea a un ámbito de negocios. Tiene una idea aplicando método científico, cuantitativo. Encontrar el emprendedor con el investigador. **Emprendedor científico:** Es soñador, apasionado, con ganas arriesgado, empuje, sin miedo. Lo mantiene despierto todos los días, muchísimo empuje y sin miedo. Chocarte con miles de paredes y seguir seguir, hasta que una de ellas cede. **Gestor tecnológico:** Cómo ayudamos al investigador para encontrarlo con el emprendedor. Mucho potencial de darle al investigador más cabida en el ecosistema emprendedor. Marcos Galperin que tiene una buena visión de negocio, conocimiento de la tecnología, le interesa. Un tercio de su tiempo lo usa para escuchar gente del ecosistema. Junto gente, me encantaría hacerlo con más tiempo y está bueno que exista. Juntarse con gente del ecosistema. Todo el tiempo escuchando ideas. **Inversor tecnológico:** Tiene claramente que tener pasión. Apetito muy alto al riesgo. Es muy arriesgado, upsite impresionante si la pega. Tiene un conocimiento bastante profundo de la tecnología. Viven y respiran en el ecosistema. No se si invertiría en una tecnología en Argentina. Tema de seguridad jurídica en Argentina. No se si me metería a desarrollar una tecnología acá. Invertiría en el emprendedor, no en la tecnología. Le pediría que la desarrolle afuera.

**6. ¿Crees que la prevención de la corrupción favorece el desarrollo económico? ¿Porque?**

Absolutamente. Después de 10 meses. En parte volví a Argentina con esta idea de poder influir positivamente y después de diez meses estoy desilusionado. EL no cumplimiento de las normas circular por la derecha, la evasión de impuestos en es el segundo de los problemas. Nadie pide factura. Todos somos evasores. Es el ejemplo. La evasión de impuestos es el segundo. Todos somos evasores. El deporte número 1 en Argentina es el fútbol, el 2, la evasión de impuestos. Lo veo muy difícil de cambiar. Es algo muy de raíz. Falta la visión social del impacto que tiene evadir, la corrupción. Si uno entiende que al no pagar impuestos, le estas haciendo daño a tu prójimo.

**7. ¿Para combatir la corrupción considera que son necesarias sanciones más fuertes o trabajar en la prevención?**

Trabajaría en la educación de cambiar ese hábito y esa viveza criolla y ese entendimiento de que en la sociedad de que evadir, corromper es algo que está bueno. Sos el vivo y está bien que pase. Nunca hay una solución única. Tal Vez hay que combinar, sanciones más fuertes, mejores controles, automatizaciones pueden servir. Combinar, sanciones más fuertes. Arrancar de base. Es el prójimo el que te lo dice. Que empecemos a respetar al prójimo haciendo más. La efectividad de la multa. No solo te multan, sino el vecino que va caminando por la calle te dice que estas siendo un mal ejemplo para nuestros hijos. Respetemos más al prójimo.

**8. ¿Conocés la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal Empresaria?**

Si. Es parte de mi trabajo implementar un programa. El contenido que tiene es muy relevante. Las multas son un chiste. Y le falta un aparato que le haga seguimiento al cumplimiento. El enforcement. El poder judicial, Sino tenes una justicia que la haga cumplir. Le falta las multas son un chiste. Subirlas y un aparato que le haga seguimiento. SI la justicia no se toma en serio esta ley es al divino botón.

**9. ¿Crees que científicos y emprendedores conocen normas de comportamiento ético?**

Conocen muy poco. El principal eje de ataque de mi trabajo acá tiene que ver con lo que se llama awareness. Y no tiene que ver con la mala fe. Aca al menos me encontré con un ambiente mucho más ético. Pero simplemente no lo saben. No es necesario demostrar la ética de mi trabajo. Es como que lo hacen bien pero en realidad no lo saben. En mi experiencia, nadie tiene la norma o la ley o la política de la empresa al lado de su escritorio a medida que hace negocios. Lo que hace la diferencia es el awareness. Bajarlo a tierra, el que gana es el que se entienda el giro del negocio y bajar las normas éticas. Hacer charlas en tu realidad, en el día a día, explicarles cómo se aplica. En el caso concreto. Interpretar nadie lee la ley, el código de ética. A todo el mundo le embola. EL rol del Compliance officer es el de entender el negocio. En el contexto de tu negocio, de tu actividad. Yo creo que el rol es de facilitador.

**10. ¿Cómo definirías al lobby? ¿Es siempre una práctica reprochable?**

Aquella persona que representa un interés. No siempre, no. Aquella persona que representa un interés, para tratar de influenciar en forma positiva en algún tipo de norma o ley. Es negativo cuando hay intereses económicos en contra de la sociedad. Por ejemplo, para las regulaciones y legislaciones fintech. Encontrar un marco de referencia que funcione. Requiere una apertura mental amplia. Sienten que tienen que poner ciertos controles. Trabajar juntos con las empresas. Transparente. Las empresas que tienen más músculo más visión. La diferencia entre uno y otro es que sea abierto, claro. Siempre se queda gente en el camino. Las empresas que tienen más músculo, a veces generan las conversaciones.

**11. ¿Consideras necesario capacitar sobre Integridad al ecosistema emprendedor?**

Absolutamente es el corner stone de cualquier programa de estos. Alguien que se las sepa explicar en el día a día.

**12. ¿Qué es para Usted la confianza? ¿En su interacción diaria con las personas, cuánto valor le asigna?**

Es la posibilidad de interactuar con alguien, hacer un pedido y quedarme tranquilo que eso va a pasar tal como lo acordamos. Para mí es altísimo. Es la posibilidad de interactuar con alguien hacer un pedido y quedarme tranquilo de que eso va a pasar como lo acordamos. Necesitamos un sistema de confianza que solo no podríamos. Necesito confiar en un montón de cosas más, al justicia, el gobierno, las empresas.

**13. ¿Cuáles son los atributos que le generan confianza al hacer un negocio?**

Si mediante la experiencia y la interacción. Hacer ese voto de confianza. Para decir ahora confío. La experiencia y la interacción, hacer ese voto de confianza. Con equipos de trabajo.

**14. ¿Volverías a confiar en un empresario que fracasó?**

Si. Que fracasó sí. No en uno corrupto. Si el fracaso en el mundo startup es muy común. Es la moneda más común, en realidad. Entender el fracaso, y luego levantarse, repetir, volver a intentar.

**15. ¿Cuán relevante es la reputación en una empresa de base tecnológica?**

Para mí el rol de la reputación es algo que en Europa y USA está muy impregnado. Ya no te fijas más si cumples o no la norma, si lo que importa es la opinión de un grupo de interés. La opinión de tus clientes. Stakeholders, grupo de interés. Eso es lo que tira abajo una empresa. Ya no más la multa económica. Entonces el foco en la reputación es más importante. El foco en la reputación tiene que ser más alto que antes. No creo que haya aterrizado en LATAM como en Europa.

**16. ¿Se puede medir? Valorar**

Se puede medir, hay métodos de medición, cuantitativas y cualitativas. Reputational Index, medidos por un montón de factores Hay índices de reputación. ESG environmental, social and governance (ESG) refers to the three central factors in measuring the sustainability and ethical impact of an investment in a company or business. Hay fondos de inversión. Employers attractiveness rondas de financiación, que te den plata o no. Rondas de financiación.

**17. ¿Qué te debería haber preguntado y no lo hice?**

Me parece un muy buen tema esta bueno buscar esta relación. Hay una oportunidad para que nuestros líderes. La discusión va mucho más allá de la tecnología. La gran pregunta es cómo damos vuelta esto en la Argentina. Vine un poco a eso. Como lo llevo de la tecnología. Es una discusión que va mucho más allá de la tecnología y las startups. Cómo damos vuelta esto en Argentina en LATAM. Proponer algo falta como lo llevo del ambiente de la tecnología al resto del país. No es un tema de Argentina. Sino de LATAM. En otros sectores de la economía es mucho más complejo. No es tan claro, en otros sectores, de la economía va a costar mucho más. Es algo que trasciende barreras mucho más amplias. Industrias extractivas, daño ambiental. Lo de Cambridge analytica es tremendo con la protección de datos. Ethics by design, data protection by design. Desde el inicio de la startup. En el core del negocio. Pero son temas que los emprendedores o lo tienen siempre presente. Si los comprometes a eso, los pones en una desventaja competitiva. La empresa que cumple con todo esta en una gran desventaja competitiva. Es el ejemplo del gil que hace la obra pagando los impuestos. Es una decisión mía que no escala. Tienen que decirse toso a cumplir la norma. Pensar en algo más en grande. Pasa por la educación, la conducta. Un proceso de diez años.

**19. ¿Qué te motivó a hacer esta entrevista? ¿Cuál fue tu interés? ¿Serías un potencial usuario?**