

Material Imprimible

Curso *para Emprendedores y startups: herramientas legales*

Módulo Estructuras, entornos y contextos.

Contenidos:

- Estructura de la matriz de liderazgo corporativo.
- Entornos llamados V.U.C.A y B.A.N.I.
- Contextos para considerar.
- Beneficios y exenciones legales.

Estructura de la matriz de liderazgo corporativo

Para llevar adelante cualquier clase de emprendimiento, uno de los puntos más importantes a considerar es el rol que posee el liderazgo. Ello implica no conservar el statu quo, sino estar abierto a hacer los cambios necesarios que reflejen los propósitos y valores que se desean transmitir.

Se suele referir que el liderazgo implica poseer cuatro capacidades básicas, que son la capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder, la capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones, la capacidad para inspirar a los demás, y la capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.

De ellas surgen lo que podríamos denominar elementos básicos o componentes universales que esta destreza implica. Una de ellas es la visión, que implica tener clara la dirección hacia donde ir y la manera de llegar hacia allí.

Con esta claridad se puede inspirar a otros a que nos sigan o acompañen en el camino. La visión, además, ayuda a superar las dificultades y ofrece el panorama general.

Otro elemento es la motivación. Esta es una actitud interna continuada en el tiempo, con el objetivo de satisfacer una necesidad u objetivo. Es un recurso propio de cada individuo que se puede cultivar y que se canaliza con un propósito fijo. El líder sabe motivar como nadie, y es una de sus principales funciones como gestor de personas. -

Otro factor es la vocación, que se trata del interés o inclinación que una persona siente para dedicarse a una determinada forma de vida o un determinado trabajo. Los líderes son personas con una clara vocación y ganas de prestar servicio y de conducir grupos de personas.

También hay que mencionar a la empatía, que es la participación afectiva de una persona en una realidad ajena a ella, generalmente en los sentimientos de otra persona.

Una de las cualidades básicas en todo líder que se preste al éxito es precisamente la inteligencia emocional, esa capacidad -a menudo innata- que tienen los líderes para ponerse en el lugar de los demás, comprender sus preocupaciones y dar solución a los problemas.

La creatividad, que constituye otro elemento, es la capacidad de crear nuevas ideas o conceptos. Los líderes deben ser capaces de crear un entorno que anime a todos los miembros de su equipo a desarrollar sus habilidades y su imaginación, de manera que contribuyan con su sello personal al proyecto común y la visión de la empresa.

Los verdaderos líderes procuran descubrir nuevas vías. Podríamos decir que su pensamiento es como un caleidoscopio, puesto que unen los mismos fragmentos de forma diferente para dar origen a nuevos patrones, a algo innovador.

La disciplina, por otro lado, es un conjunto de reglas de comportamiento para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de un cuerpo o una colectividad en una profesión o en una determinada colectividad.

También es un factor importante la dirección, que es ni más ni menos que la capacidad de conducción que posea una persona. Un líder debe estar al frente de sus seguidores para dirigir y servir de guía durante todo el proceso hasta que se cumple el objetivo marcado.

Como podemos observar, la esencia del liderazgo no está dada por la jerarquía ni la posición que se ocupa dentro de una estructura determinada sino por las cualidades que asumen aquellas personas que, orientadas hacia un fin determinado, logran transmitir a los demás a través de la ilusión y el optimismo, para lograr un objetivo común.

Así, quien asume la tarea de inspirar y motivar a otros son los líderes. Hay autores que distinguen entre motivadores e inspiradores, considerando que los primeros siempre suelen pares o compañeros mientras que los segundos suelen ser personas con una jerarquía más elevada.

Por nuestra parte, consideramos que esta disquisición no es trascendental ya que en la infinidad de roles que las personas cumplen dentro de su grupo de pertenencia, muchas veces los que lideran no ocupan posiciones de jerarquía.

El liderazgo puede presentarse de modo natural, cuando un individuo sobresale con el papel de líder, sin necesidad de tener una categoría o un puesto de liderazgo. Este es un tipo de liderazgo informal. Cuando un líder es designado o elegido por una organización o empresa, e inicia una posición de autoridad, acá ejerce un liderazgo formal.

Varios enfoques indican que el liderazgo es un comportamiento, una práctica, o una actitud que se puede ejercitar, adiestrar y perfeccionar. Justamente por ello, se suele decir que el liderazgo se construye; aunque existen personas que de nacimiento tienen el talento o don de liderar y lograr una empatía en los otros que invita a ser copiada, seguida, imitada.

No obstante, existen personas que de alguna manera nacen dotadas de cierto carisma que las hacen líderes en diferentes circunstancias, y son aquellas a las que usualmente se les llama “líderes innatos”.

Cuando se habla de carisma, se piensa en los líderes de masa, líderes que cautivan, que son grandes comunicadores. El carisma está más asociado a un rasgo de la personalidad. La persona tiene atracción, ejerce un cierto magnetismo. Y aquí entran a jugar las diferentes posiciones que nos brindan las diversas teorías del liderazgo. Veamos de qué se tratan.

La escritora Eva María Rodríguez, en su artículo “Las principales teorías del Liderazgo”, nos enseña que “estas teorías buscan explicar cómo y por qué ciertas personas se convierten en líderes. Estas teorías suelen centrarse en las características de los líderes, pero algunas intentan identificar los comportamientos que las personas pueden adoptar para mejorar sus propias habilidades de liderazgo en diferentes situaciones”.

En este sentido, la autora delinea las siguientes. La primera de ellas, se denomina Teorías del “Gran Hombre”. “Desde el punto de vista de quienes forjaron esta teoría, los grandes líderes simplemente nacen con las características internas necesarias, como el carisma, la confianza, la inteligencia y las habilidades sociales. El punto de partida de esta visión del liderazgo es que la capacidad de liderazgo es inherente al ser humano, describiendo a los líderes como heroicos, míticos y destinados a ocupar una posición de liderazgo. Se utilizó el término “Gran Hombre” porque, en el momento de aparición de las teorías, originalmente propuestas por el historiador Thomas Carlyle, el liderazgo se consideraba principalmente como una cualidad masculina, especialmente en términos de liderazgo militar. Estas teorías sugieren que las personas realmente no pueden aprender cómo convertirse en líderes fuertes, sino que se nace con la capacidad innata para ello”.

Otras teorías que presenta la autora son las teorías de los rasgos, y sobre ellas explica que “suponen que las personas heredan ciertas cualidades y rasgos que las hacen más adecuados para el liderazgo. El enfoque principal aquí está en la personalidad y los rasgos de comportamiento que comparten los grandes líderes”.

También presenta las teorías de contingencia, las cuales “parten de la idea de que existen variables particulares relacionadas con el entorno que pueden determinar qué estilo particular de liderazgo es el más adecuado para la situación. Según esta teoría, ningún estilo de liderazgo es mejor para todas las situaciones. Así, los buenos líderes son capaces de evaluar las necesidades de sus seguidores, hacer un balance de la situación y luego ajustar sus comportamientos.

Otras son las teorías situacionales: “tal como explicamos en las teorías de la contingencia, en las situacionales también se entiende que los líderes marcan una notable tendencia a la adaptabilidad a las diversas situaciones en que se encuentran.

La diferencia con las anteriores teorías es que, estas, entienden que el líder cambia su estilo de liderazgo de acuerdo con el cambio de situación y proponen que los líderes elijan el mejor curso de acción basado en variables situacionales. Diferentes estilos de liderazgo pueden ser más apropiados para ciertos tipos de toma de decisiones.

También existen las teorías del comportamiento, y de ellas nos dice Rodríguez que “en estas teorías, la creencia es que los líderes se forman o crean, con independencia de que nazcan con unas características u otras. El liderazgo se aprendería a través de la observación y la enseñanza. Al igual que con otros comportamientos, se cree que el liderazgo también se puede aprender y desarrollar. Entonces, podemos decir que las teorías del comportamiento del liderazgo se basan en la creencia de que los grandes líderes son creados, no nacidos. De todas estas teorías del comportamiento, tal vez la más conocida, es la que ofrecieron Blake y Mouton.

Estos investigadores propusieron, fundándose en estudios precursores, una teoría bidimensional del liderazgo a la que se le dio el nombre de rejilla del

liderazgo. Los autores calificaron a los líderes en una escala del 1 al 9 bajo dos criterios: el interés por las personas y el interés por la producción.

Otras son las teorías participativas, las cuales presuponen que el liderazgo conlleva una habilidad para incluir a otros en el proceso de liderazgo, y tenerlos en cuenta para que cada uno pueda jugar un rol y así beneficiarse con la contribución de los demás.

Es decir que los seguidores de esta teoría ponen el foco en la inteligencia emocional del líder para lograr que las personas que lo sigan se sientan valoradas y se consideren parte del proceso.

Luego, las teorías de gestión, también conocidas como teorías transaccionales, se centran en el papel de la supervisión, la organización y el rendimiento grupal. Estas teorías basan el liderazgo en un sistema de recompensas y castigos, es decir, en un sistema de gestión del desempeño de los individuos por parte de líderes en los que se premia el éxito y se castigan los fallos.

Esta es la forma más común de liderazgo. El rol del líder pasa por manejar las expectativas de los seguidores y adaptarlas a los objetivos del grupo. Básicamente, el líder sería un gestor, tanto de personas como de recursos.

Por otra parte, las teorías de las relaciones, también conocidas como teorías transformacionales, se centran en las conexiones formadas entre líderes y seguidores. Este enfoque toma en consideración tanto el rendimiento del grupo como de cada miembro en particular.

Este liderazgo se funda en las cualidades personales, y su importancia radica en que tiene la capacidad de producir un efecto sustancial en los individuos, aunque también podría ser capaz de renovar a la totalidad del grupo. El líder motiva e inspira haciendo que los seguidores asuman el mejor papel teniendo en cuenta que su rol y su manera de desempeñarlo es importante para el resultado.

La relación y la conexión entre un líder y su seguidor es el enfoque principal, sin dejar de lado el respeto a la ética y el cuidado de cada seguidor o subordinado de manera individual.

Nos enseña la autora Natalia Mariel Terlizzi, que además es CEO de Hucap, que es importante destacar que no existe un mejor o peor estilo de liderazgo.

Por ejemplo, en el caso de las startups, los desafíos que plantean la convergencia tecnológica y las exigencias de los clientes determinan que hace falta un estilo de liderazgo que integre todo lo conocido, cada persona requiere un liderazgo distinto, más allá de que priman liderazgos de tipo colaborativo y basados en metodologías ágiles, más democratizados, más hacedores y no tantos jefes.

Terlizzi remarca que lejos de las estructuras verticalistas, se necesita de cercanía y una cultura de enseñanza y aprendizaje constante. La rápida evolución que tienen las startups necesitan de la adaptación a las necesidades del negocio y del cliente a medida que la empresa alcanza nuevos hitos.

Acelerar y frenar es una acción constante y, allí, la importancia de tomar decisiones veloces resulta de una competencia. Entonces, e independientemente de qué clase de emprendimiento se trate y de las particularidades que cada uno conlleva, lo cierto es que en el management hay que tener flexibilidad, estar siempre alertas, tener una visión bien marcada y tener objetivos a largo plazo que marquen el norte pero, caminando en pos de cumplir con los de mediano y corto plazo.

Entornos V.U.C.A y B.A.N.I

Para atender a esa flexibilidad y versatilidad que veníamos hablando en el punto anterior, es de vital importancia incorporar herramientas que sirvan de entorno y contexto a partir del cual desarrollarse. El primero de ellos es el llamado VUCA, o

en español VICA, que hace referencia a ese ritmo de cambios constantes y tiempos difíciles que envuelve el contexto de los negocios y que se describe como volátil, incierto, complejo y ambiguo.

Nos enseña la autora y directora de Grupo Vía, Silvia Marino, que este nombre proviene de un acrónimo del inglés VUCA, que significa volatility (o volátil), uncertainty (o incierto), complexity (o complejo) y ambiguity (o ambiguo).

Agrega que nació en los 90, en EEUU y en el ámbito del ejército para denotar una expresión sobre la estrategia de adaptación a cualquier situación en “terreno bélico” la cual incluye: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. De allí que en su traducción al español el nombre VUCA queda como VICA.

Esta muletilla utilizada en la jerga bélica, y que migra al terreno empresarial, aparece por primera vez en un libro sobre gestión en los años 80. Las siglas describen un entorno cada vez más confuso, pero no alcanzó atención global tras ser utilizado por el American War College en sus temarios, tras la caída del Muro de Berlín en 1989. Se convirtió a lo largo de las tres últimas décadas en un acrónimo de moda que hace referencia a la residencia y facilidad de adaptación que hay que tener.

Nos enseña el facilitador y coach Daniel Colombo que este contexto posee cuatro dimensiones. La primera de ellas es la volatilidad, que hace referencia a un mundo oscilante. En economía, el término hace referencia a lo inestable y oscilante.

No solo el futuro del trabajo, sino el día a día también se presenta de forma inestable. Las organizaciones se enfrentan a procesos que provocan sacudidas violentas, dado que los directivos deben conducir actualizaciones recurrentes en las normativas y en las tecnologías.

Las cosas cambian y aumentan en su tipo, crudeza, velocidad, tamaño, cantidad. En este contexto de transformación empresarial, el rol de recursos humanos es acompañar y facilitar una respuesta rápida y efectiva.

La incertidumbre, por otro lado, es un tema imperante en las mesas de negocios y recursos humanos, y su gestión es tema de estudio dado que tanto las personas, así como las empresas y organizaciones requieren aprender a convivir con ella permanentemente.

Las competencias de antaño y los métodos de gestión tradicionales ya no son suficientes para el desarrollo de las compañías. Nos hallamos inmersos en un entorno donde hay más interrogantes que respuestas, porque se han multiplicado las variables que escapan totalmente de nuestro control.

La tecnología es una oportunidad, pero del mismo modo genera desconfianza. Es necesario que los líderes ayuden a comprender las ventajas competitivas que traen las tecnologías digitales.

Luego, la complejidad implica que salir del estado de confort abre nuevas oportunidades, pero requiere enfrentar el sentido confuso o la falta de conexión con el mundo de trabajo conocido. El desarrollo de competencias y la organización de conocimiento suplantando las formas obsoletas de trabajo, por lo cual es necesario adaptarse para poder incorporar tecnología novedosa y afrontar los desafíos empresariales.

Finalmente, de estas tres dimensiones deriva la ambigüedad. Las cosas han adquirido múltiples y confusos significados. Sin ir más lejos, los códigos de palabra ya casi han dejado de existir; las personas se vinculan a distancia a través de medios tecnológicos, casi asépticamente, como para no tocarse y ver qué sienten, y se llega a niveles en que, en cualquier lugar del mundo, todo puede explotar y cambiar radicalmente en un segundo.

Surgen contradicciones y equívocos que hay que superar de forma continua. La pregunta es cómo seguir siendo productivos y rentables en un mundo lleno de ambigüedades.

Existen soluciones tecnológicas para las diferentes gestiones y análisis de métricas, pero la preocupación radica en decidirse, dimensionar la capacidad e iniciarse en el camino digital.

Siguiendo a Colombo, decimos que para afrontar este entorno V.I.C.A., también es posible un mundo V.I.C.A. paralelo que nos permita seguir adelante. Sin dejar de considerar que se trata de transformaciones globales que abarcan a todo el mundo, a continuación, se describen cuatro escalones pensados desde una perspectiva individual, pero con impacto directo en el entorno colectivo, tendiente a generar una onda expansiva.

Así encontramos, en principio, la visión, que se trata de definir claramente los valores de la empresa como respuesta a la volatilidad, atenernos a ellos e incluir en ellos a todo el mundo. Pese a la vertiginosidad es posible diseñar visiones de corto, mediano y largo plazo.

Esto hará que por más que los entornos vayan cambiando y hasta quizás nos obliguen a desviarnos, podemos mantener presente esa visión interna superadora, y conectarla con un propósito mayor, algo que le dé sentido más allá de los cambios en los que estemos inmersos.

Luego, la introspección. En un mundo complejo, podemos pasarnos infinidad de tiempo reflexionando sobre lo que está bien y lo que está mal, pero las conclusiones van a ser siempre inciertas. Se requiere valor para tomar decisiones rápidamente.

Aunque las decisiones impliquen riesgo, ofrecen también la oportunidad de tener éxito en algo nuevo. En este contexto, la introspección es una herramienta

de superación personal y colectiva, el llamarnos a silencio en ciertos momentos convulsionados, serenar el espíritu y tomar perspectiva pueden ser herramientas potentes para afrontar las tempestades que suelen manifestarse con emociones descontroladas.

La introspección nos ayudará a gestionarlas mejor y poder observar antes de reaccionar instintivamente con el enfoque primitivo de pelear o huir en la lucha por la supervivencia.

Luego, el conocimiento consiste en aprender y escuchar todo lo posible de los clientes, los empleados y los socios, para enfrentar la incertidumbre. Esto afecta tanto a ventas como a producción, e implica tener una visión del negocio de 360°.

Estamos en la era del conocimiento nómada. Si bien en una pequeña porción del mundo falta aún dar pasos contundentes en cuanto a accesibilidad a las herramientas y conectividad, es innegable que a través de la tecnología es posible acceder a un universo de conocimiento prácticamente infinito. Por eso la tendencia es ir desplazándose de un interés a otro.

Las formas tradicionales de conocimiento, como entre profesor y alumno o jefe y empleado, van dando lugar a nuevas integraciones en modelos que, aún los más innovadores, todavía están mutando y desarrollándose. En este caso, algunas herramientas prácticas pueden ser adoptar un estilo propio de conocimiento nómada y saber priorizar lo que es importante versus lo superfluo para cada uno.

Otro factor es la adaptación. Las estrategias a largo plazo corren el riesgo de quedar obsoletas antes de alcanzar sus objetivos. La adaptabilidad es un concepto muy importante en tiempos de dinámicas contradictorias. En este proceso de un entorno V.I.C.A. del mundo global es necesario darnos tiempo para la adaptación, aunque la velocidad nos exija que sea bastante rápida.

Adaptarse, en este contexto, es convivir con el proceso en el que necesitaremos modificar algunos patrones de comportamiento para que la inserción en los ámbitos con los que convivimos sea menos caótica y conflictiva, tanto para nosotros como para los demás.

Actualmente, en este contexto actual, definido por la situación post-pandemia, la guerra, el desabastecimiento, la inflación y el riesgo energético, muchos autores y científicos creen que los entornos V.U.C.A están quedando obsoletos, y que deben ser reemplazados por los entornos B.A.N.I.

B.A.N.I es un acrónimo que se usa para calificar determinado contexto que afecta al desempeño de las empresas. El entorno B.A.N.I se denomina así por las iniciales de Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible, que en español podemos traducir por frágil, ansioso, no lineal e incomprensible. Se trata de un concepto acuñado por Jamais Cascio, antropólogo, futurólogo y escritor estadounidense.

¿Cómo es un entorno B.A.N.I? Comenzando por la primera letra de la sigla, podemos traducir brittle por frágil o quebradizo. En un mundo B.A.N.I, un sistema puede aparentar que funciona bien, aunque esté al borde del colapso. Por lo tanto, hay que tomar precauciones y estar alerta, aunque las operaciones empresariales parezcan fiables e inquebrantables.

En un contexto como el actual, cualquier mercado puede estar a punto de romperse. Algunos sectores, como la cadena de suministro, la energía y las relaciones internacionales, pueden causar perturbaciones en otros y, en consecuencia, en el mundo entero.

Luego de la B se encuentra la A de Anxious. Un entorno B.A.N.I también sufre de ansiedad o incertidumbre. Es la consecuencia natural de un entorno que puede quebrarse en cualquier momento. La incertidumbre se ve alimentada por la gran cantidad de información disponible, que puede llevar a que las empresas corran demasiado y se precipiten tomando decisiones.

Por otro lado, las empresas también tienen miedo a tomar las decisiones incorrectas. El resultado de esta situación es la pasividad y la incapacidad de tomar decisiones ante las dudas, las críticas y la cantidad de información disponible, no siempre fiable.

La N, por su lado, refiere a Nonlinear. Un entorno B.A.N.I no es lineal, es decir, causa y efecto ya no son una estructura que se repite en todos los casos; por lo tanto, concebir acciones y planes a largo plazo ya no tiene sentido, si no se valora la posibilidad de dar pasos atrás y rectificar.

En el contexto actual, hay que estar preparado para avanzar y retroceder en cualquier momento, dado que los efectos de las decisiones sobre la economía, los problemas climáticos y la salud pública pueden no tener fecha de aparición ni de final.

Finalmente, la I hace referencia a la palabra en inglés Incomprehensible. Si el entorno V.U.C.A se caracterizaba por ser ambiguo, el entorno B.A.N.I va más allá y se hace incomprensible. El ser humano se esfuerza por encontrar respuestas, pero no siempre es posible encontrarlas en el escenario actual. Curiosamente, tener más información no significa saber más sobre las cosas que suceden.

De hecho, puede provocar el efecto contrario: el ruido aumenta, junto con la dificultad para encontrar una verdad universal. Todo esto, unido a un entorno no lineal, quebradizo y lleno de incertidumbre, hace casi imposible comprender la magnitud de todo lo que sucede.

Pero, ¿Cómo podemos hacer para adaptarnos a un entorno B.A.N.I? Si bien no existen fórmulas maestras, ya que cada empresa o sector tiene unas características diferentes, sí hay unos cuantos elementos importantísimos que se requieren para sobrevivir en un entorno B.A.N.I y convertirse en una empresa resiliente.

Veamos de qué se trata. Un elemento es la flexibilidad. La fortaleza de una empresa reside precisamente en su flexibilidad. Mientras que los planes rígidos tienden a aferrarse a un resultado concreto, la flexibilidad permite adaptarse, independientemente de cómo evolucione la situación.

La capacidad de cambiar los planes, reestructurar los equipos, optimizar gastos, y transformar la forma en la que se trabaja es más importante que nunca en un entorno B.A.N.I. Para esto, apuesta por la flexibilidad en todas las facetas del negocio, desde las operaciones a los espacios de trabajo.

Otro elemento es la creatividad. Ante entornos B.A.N.I es fundamental apoyarse en la creatividad, la intuición y la innovación. La transparencia también es una aliada muy valiosa.

Luego, también es importante la información. La información actual, veraz y fidedigna sobre nuestro mercado es algo fundamental, pero no hay que olvidarse de mirar al pasado. Podemos usar estos datos para crear modelos de predicción basados en diferentes escenarios, para así poder ir adaptando la estrategia. La inteligencia artificial y el Big Data pueden ser grandes aliados en esta misión, si sabemos usarlos correctamente.

Contextos para considerar

En el mar de cuestiones a las que debe someterse un emprendimiento, hay una a la que los socios no pueden restar importancia, que es la estrategia legal. Con una previsibilidad adecuada, cualquier emprendimiento puede alcanzar grandes ventajas competitivas y evitarse un sinnúmero de problemas.

A continuación mencionaremos, someramente, algunos de los puntos que no deberían dejar de ser considerados por los emprendedores. Uno de ellos es la

propiedad intelectual. Si bien más adelante en el curso nos adentraremos en este punto en especial, por su importantísimo interés, por ahora diremos que es fundamental definir un esquema de protección apropiado para la tecnología y las patentes que las startups y los emprendimientos desarrollan.

Siempre que se trate de una plataforma tecnológica, de una aplicación, o de cualquier otro tipo de software, deberá analizarse cómo proteger el intangible debido a que, concretamente, los esquemas de registro dotan de valor a la tecnología, sea éste uno de registro secreto, o uno de confidencialidad cualquier otro tipo de esquema contemplado por la ley de propiedad intelectual.

La realidad es que una protección inadecuada no solo puede acarrear una pérdida de valor a la tecnología sino que expone a la empresa a riesgos constantes. En este punto cobra especial relevancia la protección de las marcas, de los registros de propiedad intelectual, de los diseños y de los modelos industriales e incluso, de las patentes y de los modelos de utilidad.

Otro punto importante son los contratos. La estrategia de venta de una plataforma tecnológica no está despojada de consideraciones legales. Optar por una u otra vía contractual es determinante para el futuro del negocio ya que se pueden obtener grandes ventajas competitivas a partir de una estrategia de contratación adecuada.

Otro análisis que debe hacerse con anticipación es la viabilidad de venta de la plataforma. Son frecuentes los casos en los que, por tratarse de desarrollos efectuados sobre plataformas que tienen prohibiciones de venta, las empresas se encuentren con un impedimento legal de comercialización de sus desarrollos. Un impedimento que no previeron.

En tal sentido, deben analizarse en detalle las autorizaciones de la licencia sobre la que se llevará a cabo el desarrollo. En caso en que esté autorizado el desarrollo

sobre la plataforma, los términos contractuales que se establezcan con los clientes deberán ser claros.

Otro punto importante es la sociedad. Antes de comenzar el proyecto debe definirse en forma transparente quiénes van a ser los socios, bajo qué estructura van a establecer la sociedad y cómo se repartirán las participaciones. Es importante tomar en cuenta que el inicio de una actividad va de la mano de una idea, que además, debe sostenerse en el tiempo.

En tal sentido, la decisión acerca de los socios con los que se compartirá un negocio de largo plazo es, definitivamente, estratégica. Asimismo, se debe evitar confundir a los proveedores con los socios. Así no se entregarán participaciones societarias a quienes cumplen una función circunstancial con la empresa.

Por otra parte, deberá armarse una sociedad que esté preparada para recibir inversiones y que permita a los socios efectuar acuerdos para sostener el proyecto en el largo plazo. Acuerdos como founders vesting agreement, drag along y tag along, el deber de permanencia, el derecho de preferencia, la elección de los llamados advisors y todas las otras modalidades contractuales societarias deberán ser seleccionadas criteriosamente al comenzar la actividad.

También son muy importantes los colaboradores. Debe seleccionarse una política de contratación de colaboradores. No siempre lo óptimo es hacer una contratación en relación de dependencia ya que a raíz de la naturaleza de los servicios tecnológicos, a menudo no se necesita un proveedor que trabaje en exclusividad.

En tal sentido, deberá decidirse criteriosamente si se contrata a alguien para un proyecto en particular, mediante entregables. O si se lo contrata, por horas, a disposición de la sociedad. O sencillamente se lo toma como empleado.

En cualquier caso, y teniendo en cuenta la excesiva demanda de recursos que tiene el mercado tecnológico, deberá establecerse una política de contratación que mantenga a los colaboradores con los incentivos necesarios para permanecer en la empresa mientras esta lo requiera.

De esta manera, y más allá de las condiciones económicas que se establezcan, deberá pensarse en las restantes condiciones laborales: en el pago por equity, en el compromiso de incorporarlo como socio, en la posibilidad de repartir utilidades, y en cualquier otra modalidad que suponga el logro del compromiso sostenido de los recursos que son valiosos.

Otro factor es la estrategia tributaria. La manera de comercializar lo que produzca la empresa debe analizarse también a la luz de las consecuencias tributarias. Desde ese punto de vista, deberá pensarse si la comercialización consistirá en la venta de productos o en la de servicios, a qué mercados se exportará o si será una empresa exclusivamente de producción nacional y quienes serán los clientes, entre otros aspectos.

Todos estos factores no son menores cuando se trata de establecer la viabilidad del negocio. A continuación analizaremos más a fondo algunos incentivos fiscales en la materia.

Beneficios y Exenciones Legales

En nuestro país existen regímenes regulatorios específicos que intentan generar un ecosistema más favorable para que más proyectos puedan crecer, mover la economía y generar empleo de calidad. Un claro ejemplo de ello, es la ley 27.349, la cual crea mecanismos para que el capital emprendedor logre financiamiento, capacitación y asistencia.

Veremos qué dice esta norma, que en su artículo primero ya aclara que su objeto es "apoyar la actividad emprendedora en el país y su expansión internacional, así

como la generación de capital emprendedor en la República Argentina”; y en particular, “promoverá el desarrollo de capital emprendedor considerando la presencia geográfica de la actividad emprendedora en todas las provincias del país, de modo de fomentar el desarrollo local de las distintas actividades productivas”.

La autoridad de aplicación resulta ser la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Producción. En su artículo segundo, nos brinda definiciones como las que siguen: “Se entiende por emprendimiento a cualquier actividad con o sin fines de lucro desarrollada en la República Argentina por una persona jurídica nueva o cuya fecha de constitución no exceda los siete (7) años. Dentro de la categoría emprendimiento, se considera “Emprendimiento Dinámico” a una actividad productiva con fines de lucro, cuyos emprendedores originales conserven el control político de la persona jurídica, entendido éste como los votos necesarios para formar la voluntad social, elegir a la mayoría de los miembros del órgano de administración y adoptar decisiones en cuanto a su gestión. La calidad de “Emprendimiento” se perderá en caso que se deje de cumplir alguno de los requisitos mencionados.

Se entiende por emprendedores a aquellas personas humanas que den inicio a nuevos proyectos productivos en la República Argentina, o desarrollen y lleven a cabo un emprendimiento en los términos de esta ley. En el caso de las personas humanas no registradas ante la Administración Federal de Ingresos Públicos y que no realicen aportes a la seguridad social, se instruye al Poder Ejecutivo nacional a adoptar un plan de regularización tendiente a favorecer la inclusión de estas personas y la posibilidad de gozar de los beneficios de esta ley y el acceso al financiamiento en igualdad de condiciones”.

El artículo 3º, en cambio, reza: “A los efectos de esta ley, se entenderá por “institución de capital emprendedor” a la persona jurídica —pública, privada o mixta—, o al fondo o fideicomiso —público, privado o mixto— que hubiese sido constituido en el país y tenga como único objeto aportar recursos propios o de

terceros a un conjunto de emprendimientos, según se defina en la reglamentación.

2. Serán considerados “inversores en capital emprendedor” a los efectos de esta ley: a) La persona jurídica —pública, privada o mixta—, fondo o fideicomiso —público, privado o mixto—, que invierta recursos propios o de terceros en instituciones de capital emprendedor.

b) La persona humana que realice aportes propios a instituciones de capital emprendedor.

c) La persona humana que en forma directa realice aportes propios a emprendimientos. “

El artículo 4° crea el Registro de Instituciones de Capital Emprendedor, y explica que en él “deberán registrarse las instituciones de capital emprendedor, los administradores de dichas entidades, en caso de existir, y los inversores en capital emprendedor, interesados en acogerse a los beneficios previstos en esta ley, quienes deberán informar al registro los compromisos y efectivos aportes efectuados, así como también los emprendimientos invertidos, en las formas y condiciones que establezca la reglamentación”.

La inscripción de las instituciones de capital emprendedor en el citado registro no obsta a su registración o inscripción en la Comisión Nacional de Valores en caso de que su actividad califique como oferta pública, de acuerdo a los términos del artículo 2° de la ley 26.831.

El artículo 5° nos dice que “para obtener los beneficios previstos en este título, los potenciales beneficiarios deberán obtener su inscripción ante el Registro de Instituciones de Capital Emprendedor, en las formas y condiciones que establezca la reglamentación. Las instituciones de capital emprendedor serán las responsables de inscribir a sus inversores en capital emprendedor, para lo cual deberán contar con facultades suficientes a esos efectos.

A los efectos de la inscripción en el citado registro, los solicitantes deberán, como mínimo: a) Acreditar su constitución como persona jurídica o la creación del fondo o fideicomiso, en ambos casos acreditando el cumplimiento del objeto previsto en el artículo 3° de esta ley.

b) Acompañar una memoria con los antecedentes del solicitante y, en el caso de las personas jurídicas, acreditar experiencia en actividades de capital emprendedor. Para el caso de personas jurídicas, fondos o fideicomisos, podrán acreditar este último requisito las personas humanas que desempeñen cargos de administración y/o dirección de dichas instituciones.

c) Designar a una sociedad administradora, en caso de corresponder, acompañando los antecedentes de la misma; d) Los inversores en capital emprendedor mencionados en el artículo 3°, apartado 2, inciso c) de la presente, deberán inscribirse por su cuenta, acreditando su identidad como persona humana y acompañando los comprobantes de los aportes comprometidos y, en su caso, los de los efectivos aportes realizados.

e) Para el caso del resto de las categorías de inversores en capital emprendedor, serán las instituciones de capital emprendedor las obligadas a acompañar todos los antecedentes relativos al inversor, así como los comprobantes de los aportes comprometidos y, en su caso, los de los efectivos aportes realizados.”

El artículo 6°, por su lado, prevé como requisito común, para todos los casos de inscripción ante el Registro de Instituciones de Capital Emprendedor, que los solicitantes y los inversores en capital emprendedor deberán encontrarse en el curso normal de cumplimiento de sus obligaciones impositivas y previsionales y dar cumplimiento con las demás normativas aplicables en materia de prevención de los delitos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo y otras actividades ilícitas.

El artículo 7 prevé un beneficio específico que permite que “los aportes de inversión en capital realizados por inversores en capital emprendedor podrán ser deducidos de la determinación del impuesto a las ganancias, bajo las condiciones y en los porcentajes que establezca la reglamentación, los cuales no

podrán exceder del setenta y cinco por ciento (75%) de tales aportes, y hasta el límite del diez por ciento (10%) de la ganancia neta sujeta a impuesto del ejercicio o su proporcional a los meses del inicio de actividades, pudiéndose deducir, el excedente, en los cinco (5) ejercicios fiscales inmediatos siguientes a aquel en el que se hubieren efectuado los aportes. Para el caso de aportes de inversión en capital en emprendimientos identificados como pertenecientes a zonas de menor desarrollo y con menor acceso al financiamiento, según lo defina la reglamentación, la deducción anteriormente referida podrá extenderse hasta el ochenta y cinco por ciento (85%) de los aportes realizados.

Los aportes de inversión deberán consistir en dinero o activos financieros líquidos de fácil realización en moneda local. La institución de capital emprendedor receptor de la inversión deberá expedir un certificado, que tendrá carácter de declaración jurada, mediante el cual informará al Registro de Instituciones de Capital Emprendedor las sumas aportadas por el inversor en capital emprendedor.

Dicha institución será responsable solidaria e ilimitadamente con el inversor por el impuesto omitido, como consecuencia de que la información que obre en el certificado resulte falsa o inexacta. A tales efectos, se le aplicará el procedimiento para hacer efectiva la responsabilidad solidaria prevista por la ley 11.683, texto ordenado en 1998 y sus modificaciones.

Asimismo, se aplicarán —al beneficiario de la deducción y, en su caso, al responsable solidario— los intereses y sanciones previstos en la referida normativa, y resultará aplicable al inversor en capital emprendedor, en caso de resultar procedente, la figura contenida en el artículo 4° de la ley 24.769 y sus modificaciones. La deducción a la que se refiere el primer párrafo del presente artículo no producirá efectos si la inversión total no se mantiene por el plazo de dos (2) años contados a partir del primer ejercicio en que se realizó la inversión.

Si dentro de dicho plazo el inversor solicitase la devolución total o parcial del aporte, deberá incorporar en su declaración jurada del impuesto a las ganancias el monto efectivamente deducido con más los intereses resarcitorios correspondientes.”

En este mismo orden, tanto a nivel nacional como a nivel provincial, existen distintos incentivos para las startups. Un ejemplo de ello es la ley 27.506, que establece un régimen de promoción de la economía del conocimiento.

En su artículo 1º, la mentada norma prevé la creación de un Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento, que regirá en todo el territorio de la República Argentina y que tiene como objetivo promocionar actividades económicas que apliquen el uso del conocimiento y la digitalización de la información apoyado en los avances de la ciencia y de las tecnologías, a la obtención de bienes, prestación de servicios y/o mejoras de procesos, con los alcances y limitaciones establecidos en la presente ley y las normas reglamentarias que en su consecuencia se dicten.

El presente Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento tiene como objeto la creación, diseño, desarrollo, producción e implementación o adaptación de productos y servicios y su documentación técnica asociada, tanto en su aspecto básico como aplicado, incluyendo el que se elabore para ser incorporado a procesadores y/u otros dispositivos tecnológicos, promoviendo los rubros que enumeraremos a continuación.

Uno de ellos es el de software y servicios informáticos y digitales, que incluye, en principio, el desarrollo de productos y servicios de software existentes o que se creen en el futuro, que se apliquen a actividades como e-learning, marketing interactivo, e-commerce, servicios de provisión de aplicaciones, edición y publicación electrónica de información; siempre que sean parte de una oferta informática integrada y agreguen valor a la misma.

Incluye, a su vez, el desarrollo y puesta a punto de productos de software originales registrables como obra inédita o editada; y también la implementación y puesta a punto para terceros de productos de software propios o creados por terceros y de productos registrados.

También incluye el desarrollo de software a medida cuando esta actividad permita distinguir la creación de valor agregado, aun cuando en los contratos respectivos se ceda la propiedad intelectual a terceros, y los servicios informáticos de valor agregado orientados a mejorar la seguridad de equipos y redes, la confiabilidad de programas y sistemas de software, la calidad de los sistemas y datos y la administración de la información y el conocimiento de las organizaciones.

También están incluidos el desarrollo de partes de sistemas, módulos, rutinas, procedimientos, documentación, siempre que se trate de desarrollos complementarios o integrables a productos de software registrables; y servicios de diseño, codificación, implementación, mantenimiento, soporte a distancia, resolución de incidencias, conversión y/o traducción de lenguajes informáticos, adición de funciones, preparación de documentación para el usuario y garantía o asesoramiento de calidad de sistemas, entre otros, todos ellos a ser realizados a productos de software y con destino a mercados externos.

Incluye también el desarrollo y puesta a punto de software que se elabore para ser incorporado en procesadores utilizados en bienes y sistemas de diversa índole; videojuegos; y, finalmente, servicios de cómputo en la nube.

Otros rubros son el de producción y postproducción audiovisual, incluidos los de formato digital; y el que comprende las disciplinas de biotecnología, bioeconomía, biología, bioquímica, microbiología, bioinformática, biología molecular, neurotecnología e ingeniería genética, geoingeniería y sus ensayos y análisis.

Otros rubros promovidos son el servicio geológico y de prospección, y servicios relacionados con la electrónica y las comunicaciones; y también el de servicios profesionales, únicamente en la medida que sean de exportación y que estén comprendidos dentro de los que enumeraremos a continuación.

En principio, los servicios jurídicos, de contabilidad general, consultoría de gerencia, servicios gerenciales y servicios de relaciones públicas, auditoría, cumplimiento normativo, asesoramiento impositivo y legal.

También están comprendidos los servicios de traducción e interpretación, la gestión de recursos humanos como la búsqueda, selección y colocación de personal. A su vez, los servicios de publicidad, creación y realización de campañas publicitarias, como la creación de contenido, comunicación institucional, estrategia, diseño gráfico o web, y difusión publicitaria.

Además, comprende el diseño, como el diseño de experiencia del usuario, el de producto, el de interfaz de usuario, el diseño web, el diseño industrial, el diseño textil, el de indumentaria y calzado, el diseño gráfico, el diseño editorial, o el diseño interactivo.

Finalmente, comprende los servicios arquitectónicos y de ingeniería como el asesoramiento sobre arquitectura, es decir, la elaboración y diseño de proyectos y planos y esquemas de obras, planificación urbana; el diseño de maquinaria y plantas industriales, la ingeniería, y la gestión de proyectos y actividades técnicas en proyectos de ingeniería.

Otros rubros promovidos son la nanotecnología y nanociencia; la Industria aeroespacial y satelital, o tecnologías espaciales; o la Ingeniería para la industria nuclear.

También podemos mencionar la fabricación, puesta a punto, mantenimiento e introducción de bienes y servicios orientados a soluciones de automatización en la producción que incluyan ciclos de retroalimentación de procesos físicos a digitales y viceversa, estando en todo momento, exclusivamente caracterizado por el uso de tecnologías de la industria 4.0, tales como inteligencia artificial, robótica e internet industrial, internet de las cosas, sensores, manufactura aditiva, realidad aumentada y virtual.

También quedan comprendidas las actividades de ingeniería, ciencias exactas y naturales, ciencias agropecuarias y ciencias médicas vinculadas a tareas de investigación y desarrollo experimental.

La autoridad de aplicación dictará las normas aclaratorias tendientes a precisar el alcance de las actividades y rubros comprendidos en el presente régimen.

Asimismo, el Poder Ejecutivo nacional podrá ampliar los rubros y/o actividades en virtud de las tecnologías emergentes. En el artículo 3 se ordena la creación del Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento en el que deberán inscribirse quienes deseen acceder al régimen creado por la presente ley, sujeto a las condiciones que establezca la reglamentación.

Podrán acceder a los beneficios del presente Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento las personas jurídicas constituidas en la República Argentina o habilitadas para actuar dentro de su territorio, que se encuentren en curso normal de cumplimiento de sus obligaciones fiscales, laborales, gremiales y previsionales debidamente acreditados con el certificado de libre deuda de la entidad respectiva, y desarrollen en el país por cuenta propia y como actividad principal alguna/s de la/s actividad/es mencionadas en el artículo 2° de la presente ley.

Como podemos observar, y analizar los costos y el plan de negocio, el sometimiento a estos regímenes tributarios puede ser sustancial para el futuro de la empresa. Es importante, pues, analizar las distintas variantes que modifican el acceso del emprendedor a mayores o menores beneficios tributarios dependiendo de la actividad, de la antigüedad y del tamaño de la empresa. Hacerlo con la debida antelación permitirá tener un abanico de opciones mucho más amplio.

