



UNR Universidad
Nacional de Rosario

FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RRII
LICENCIATURA EN CIENCIA POLÍTICA

TESINA DE GRADO

“El proceso de construcción de un ecosistema
de innovación: el caso de la Bolsa de Comercio
de Rosario 2016-2018”

AUTOR: SANTIAGO TOROSI

DIRECTOR: GUILLERMO BECCANI

ROSARIO, MAYO DE 2020

RESUMEN

SANTIAGO TOROSI. “El Proceso de Construcción de un Ecosistema de Innovación: el caso de la Bolsa de Comercio de Rosario 2016-2018”

Director: Guillermo Beccani.

Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Universidad Nacional de Rosario, 2020.

La siguiente Tesina de Grado consiste en un análisis de caso del rol de la Bolsa de Comercio de Rosario en la construcción de un ecosistema de innovación en la ciudad de Rosario y la región de 2016 a 2018. Partiendo del análisis de las capacidades institucionales de la organización, se realiza una descripción del proceso, contemplando a los actores que participaron de él. Se concluye con un análisis de perspectiva sobre el proceso con recomendaciones para la elaboración de lineamientos generales.

PALABRAS CLAVES

Innovación – Bolsa de Comercio de Rosario – Ecosistema – Capacidades

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A mi familia, Juan Manuel Armando, Susana, Cecilia, Juan Manuel, Alexis, Marianela, por sostener y acompañar desde el afecto en todo momento.

A los pequeños Agustín y Genaro.

A mis amigos. A ellos me debo en todo momento.

A Guillermo por su paciencia y profunda dedicación.

A la Universidad Pública.

ÍNDICE

1- INTRODUCCIÓN	6
2- OBJETIVOS	8
3- MARCO TEÓRICO	9
3.1. Innovación abierta	9
3.2. Tipos de innovación	11
3.3. Ecosistemas de Innovación	13
3.4. Capacidades de la Organización	16
4- MARCO METODOLÓGICO	19
5- CASO.....	21
5.1. Bolsa de Comercio de Rosario como organización	21
5.1.1. El Mercado Físico de Granos.....	21
5.1.2. El Mercado Argentino de Valores (MAV)	22
5.1.3. Matba-Rofex (Ex Rofex - Rosario Future Exchange).....	22
5.1.4. El Mercado Ganadero ROSGAN (Rosario Ganadera).....	23
5.2. Dimensiones de capacidad de la BCR	25
5.2.1. Contexto Ambiental	25
5.2.2. Contexto institucional.....	27
5.2.3. La Organización:	30
5.2.4. El Personal	37
5.2.5. Redes	40
6- EL GRUPO DE INNOVACIÓN	43
6.1. La iniciativa	43
6.2. El área de innovación	47
6.3. La clave de la articulación	54
6.3.1. Agtech.....	55
6.3.2. Fintech	56
6.3.3. Biotech.....	57
7- CONSIDERACIONES FINALES.....	61

8- REFERENCIAS.....	66
8.1. Bibliografía	66
8.2. Sitios web	68
9- ANEXOS	70

1- INTRODUCCIÓN

Nuestras sociedades han experimentados grandes cambios en las últimas décadas. La implementación de la tecnología aplicada en todos los campos, el criterio de eficiencia en los procesos económicos, productivos, sociales e incluso culturales, la puesta en servicio para la investigación de una gran cantidad de información, la apertura de los procesos decisorios, entre otros fenómenos, han significado una nueva forma de abordar los problemas y en especial, de resolverlos.

Las transformaciones que describimos han exigido a las organizaciones a emprender nuevos esfuerzos para adaptarse a un medio en constante cambio y adquirir nuevas capacidades. Principalmente porque “las fuerzas que requieren de un cambio en los grandes sistemas actuales tienden a originarse fuera de la organización” (Beckhard, 1988).

En este contexto, la innovación aparece como una herramienta de adaptación, dotando a las instituciones de flexibilidad para enfrentar los desafíos que se le presentan. La puesta en marcha de la innovación también ha generado cambios, principalmente en la forma de gestionar estos procesos.

Para comprender el fenómeno es necesario destacar que “la innovación abierta es el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación” (Chesbrough, 2015). Este concepto destaca una característica esencial: La noción de interrelación entre los actores como enclave fundamental para construir problemas y soluciones conjuntas. “Se basan en una red de colaboradores exteriores que envía o de los que se captan ideas” (Úbeda, 2008).

Nuestra investigación pretende abordar esta cuestión analizándola concretamente a partir de la experiencia de la Bolsa de Comercio de Rosario en el proceso de construcción de un ecosistema de innovación en la ciudad de Rosario desde 2016 a 2018.

La Bolsa de Comercio de Rosario (BCR) se ha fijado como una política de mediano y largo plazo, convertirse en el motor de un cambio que impulse el desarrollo de un ecosistema de innovación en la ciudad, posicionándola como un hub competitivo. La implicancia de desarrollar esta visión ha puesto con frecuencia en discusión los principios

de la cultura organizacional y ha gestado cambios en los procesos de trabajo hacia su interior. La pregunta con la que lanzamos esta investigación remite a esto último: ¿Por qué impulsar la innovación desde una institución como la Bolsa de Comercio de Rosario?ⁱ A su vez ¿Cuál es el redito de innovar? Y al fin y acabo ¿Qué es innovar en este contexto?

Para dar respuesta plantearemos un análisis acotado a los márgenes de la organización para comprender cómo se construyó esta política desde el seno de la dirigencia institucional, y como luego se avanzó hacia la interrelación con los demás actores de la ciudad y la región. Ahora bien, ¿Cuáles son los costos de innovar para la organización?

Tendremos también que preguntarnos por los actores que conforman esta red: El sector público en sus diferentes niveles, el sector privado y la academia. Los científicos o los grupos de desarrollo científico conforman un eslabón medular de esta iniciativa, participando activamente en la creación, el planeamiento, la implementación y, sobre todo, en la legitimación de la experiencia.

La formación de políticas de innovación incluye decididamente un epicentro de relaciones entre estos tres actores y torna difusa la línea de lo que pertenece a cada espacio. Estos desafíos también son parte de una política conjunta y ponen a prueba a todas las organizaciones que pretenden innovar. Pero, la innovación como factor dinamizante de la economía y como recurso de avance tecnológico, propone distintos enfoques para los actores.

Haremos un repaso de las organizaciones que se encuentran interactuando en el contexto de la BCR. Analizaremos la densidad de actores participantes, las acciones conjuntas que de ello han surgido para responder a la pregunta: ¿Cuáles son los desafíos que se presentan para la construcción de un ecosistema de innovación en Rosario?

Los ejes trazados por la BCR para construir una política de innovación pretenden dinamizar las iniciativas del sector público y principalmente del sector privado, viabilizar los esfuerzos para la creación y el afianzamiento de un ecosistema de innovación en la ciudad de Rosario, orientado hacia la tecnología aplicada al agro, la formación de políticas públicas hacia infraestructura, hacia la biotecnología y las finanzas.

2- OBJETIVOS

A partir de los intereses e interrogantes de investigación planteados en el apartado anterior, se establecen los objetivos para el presente trabajo, pensado como un estudio de caso descriptivo del fenómeno.

El **objetivo general** de esta investigación es analizar el rol de la Bolsa de Comercio de Rosario (BCR) en la construcción de un ecosistema de innovación de Rosario para el período 2016-2018.

Se plantea como **objetivos específicos**:

- Describir las dimensiones de capacidad organizacional de la Bolsa de Comercio de Rosario.
- Identificar los lineamientos básicos de la institución para interactuar con los actores.
- Explorar la densidad de actores que intervienen en el proceso de construcción del ecosistema de innovación en Rosario.
- Elaborar un balance de los resultados obtenidos por la institución a fines de 2018, como parte de la construcción del ecosistema.

3- MARCO TEÓRICO

3.1. Innovación abierta

La innovación es un fenómeno de cambio que pretende introducir novedades en las formas de hacer, en los productos, en los ambientes en los cuales se inserta la organización. Es un fenómeno complejo que pretende modificar el estado actual de cosas, mejorándolas o renovándolas.

Como define Calderón, “una innovación es la introducción de un producto, bien o servicio, o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas” (Calderón, 2010). En la misma dirección, con el término innovación se designa el producto, el equipo o el servicio nuevo o mejorado que se impone en el mercado, con el énfasis situado en el resultado del proceso (Díaz, 2002).

Ciertamente nuestras sociedades han experimentados cambios profundos en las últimas décadas. La tecnología y el conocimiento han aumentado en complejidad, incrementando a su vez la importancia de las relaciones entre empresas y otras organizaciones para adquirir conocimiento especializado (Calderón, 2010).

En un contexto de alta demanda informativa y mejora constante, las organizaciones, sobre todo las más pequeñas, luchan por sobrevivir. Es que dentro del ámbito de la empresa uno de los factores que afectan al éxito de la innovación es la coordinación del aprendizaje organizacional (Reger, 2003). En cierta forma, el aprendizaje y la experiencia de las organizaciones se ve cuestionada cuando se repiensen las formas, los procesos, las estructuras y la cultura de la misma, enfrentándose a su estado actual de situación. Siendo el principal reto para las empresas innovadoras, mejorar la coordinación de la búsqueda y generación de conocimiento y su aplicación comercial (Reger, 2003).

Es preciso comprender también que la búsqueda de innovación está asociada a la efficientización de los procesos, a la reingeniería de las estructuras, a la modificación de los canales comunicaciones y a muchos usos y costumbres que hacen a una organización. Es decir que “las teorías de la innovación, también están relacionadas con el

funcionamiento interno de las empresas y con qué tipo de prácticas de negocio se siguen” (Calderón, 2010).

Por lo dicho, estamos en condiciones de aseverar que cualquiera que sea el caso por el que una organización decide innovar “su única exigencia es la de implantar el cambio de la organización” (Calderón, 2010).

Vale mencionar el planteo de Arros Valdivia (2016), quien sostiene que existen elementos culturales, sociales, normativos, políticos, presupuestarios, contingentes, históricos, narrativos, institucionales, y motivacionales que están en constante dinámica influyendo directamente en los procesos de innovación, y que uno de los elementos fundamentales necesarios para el sostenimiento efectivo de estas iniciativas es la voluntad política, ya que es ésta la que facilitará u obstaculizará, en última instancia, los procesos innovadores (Rodríguez, 2018).

Si bien el Manual de Oslo define a **la innovación** como la introducción de un nuevo método, un producto, un proceso, un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, ya sea interno como externo (OECD, 2005), el término presenta una multiplicidad de sentidos y características por asignarse, a la vez, a un proceso y a su resultado (Díaz, 2002).

Nos centraremos entonces en el enfoque de Henry Chesbrough, que propone a “**la innovación abierta** como el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación” (Henry Chesbrough, 2015).

Una premisa de la innovación abierta es que resulta más fácil encontrar las soluciones fuera de la empresa que dentro de ella, esto implica que las organizaciones deben ser al mismo tiempo, vendedores y compradores activos de propiedad intelectual (Henry Chesbrough, 2015).

Ciertamente existen distintos tipos de innovación, pero de todas formas “el requisito mínimo para que una innovación sea considerada como tal es que el producto, proceso, método comercial o método organizativo sea nuevo para la empresa”. El proceso no se agota allí, en tanto que “esto incluye, productos, procesos y métodos desarrollados por vez primera y aquellos que ha adoptado y han sido desarrollados por otras empresas u organizaciones” (Calderón, 2010).

3.2. Tipos de innovación

La proximidad a la hora de innovar da cuenta de las oportunidades que se abren a los consumidores y usuarios para ejercer influencia en el rumbo del proceso de innovación. Aparece entonces, una doble inquietud: el interés por generar productos y servicios, y por otro, dar respuesta al deseo de participación de los propios usuarios (Fernández Reigosa, 2016). Ello nos permite comprender a la innovación como “la capacidad de una organización de crear, extender o modificar su base de recursos intencionalmente” (Helfat 2007, en Camio, 2014). Esto incluye su política de relacionamiento y alianzas estratégicas con otros actores.

En este sentido, el manual de Oslo distingue cuatro tipos de innovación (OECD, 2005) que podemos categorizar como innovaciones de productos, innovaciones de procesos, innovaciones comerciales e innovaciones organizativas.

La innovación de productos es aquella que introduce un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o usos posibles (OECD, 2005).

Para ser más precisos este tipo de innovación incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, los componentes o materiales, la informática integrada, la facilidad de uso u otras funcionalidades. Suelen utilizar nuevo conocimiento o nueva tecnología, o pueden estar basadas en nuevos usos o combinaciones de conocimiento y tecnologías existentes. Se incluyen las mejoras significativas en las características funcionales de bienes y/o servicios ya existentes” (OECD, 2005).

En el caso de **la innovación de proceso** es la introducción de un método, de producción o de distribución, nuevo o significativamente mejorado. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos (OECD, 2005).

Este tipo de innovaciones suelen tener como objetivo disminuir los costes unitarios de producción o de distribución, aumentar la calidad, o producir o distribuir productos nuevos o sensiblemente mejorados (OECD, 2005).

Así mismo, una **innovación de mercado** es la introducción de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos para el diseño o presentación del producto, su posicionamiento, en su promoción o en su precio (OECD, 2005b).

Las innovaciones comerciales por su parte tienen como objetivo satisfacer mejor las necesidades de los clientes, abrir nuevos mercados, o posicionar en el mercado de una nueva manera un producto de la empresa con el fin de incrementar sus ventas (OECD, 2005).

Un cuarto tipo de innovación que distingue el Manual de Oslo es el de **organización**. Se refiere a la introducción de un nuevo método organizativo aplicado a las prácticas del negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas de la empresa (OECD, 2005).

De esta manera, pueden tener como objetivo mejorar los resultados a través de la reducción de costes administrativos o de transacción, mejorando la satisfacción en el trabajo, conseguir acceso a los bienes no comerciales o reducir los costes de suministro (OECD, 2005b).

Los nuevos métodos organizativos en las relaciones externas de la empresa involucran nuevas formas de organizar las relaciones con otras compañías o con instituciones públicas tales como la adopción de nuevos métodos de integración con proveedores, o la subcontratación o externalización por vez primera de actividades de negocio relativas a producción, abastecimiento, distribución, selección de personal o servicios auxiliares (Calderon, 2010).

Considerando la interrelación que existe entre las empresas, los Estados, las ONG's, entre todas las organizaciones que innovan, es importante tener en cuenta la naturaleza del conocimiento, cómo se acumula y cómo fluye entre actores y, cómo los procesos de innovación se expanden a través de sectores, regiones y países (OCDE, 2005).

Más allá de la caracterización que esboza el Manual de Oslo, el concepto de innovación no se agota exclusivamente en términos de su desarrollo. Existe una conceptualización de tres tipos de innovación de acuerdo a sus productos:

El concepto de **innovación tecnológica** o **material** se refiere al tipo de actividad que se sustenta en cambios en el sistema de objetos que nos rodean. Este tipo de innovación está ligada a una perspectiva tradicional del concepto, asociada a nuevos desarrollos tecnológicos, suponiendo una profunda ruptura y transformación en cada acto “innovador”. Desde esta perspectiva, los recursos financieros y tecnológicos son los que determinan la innovación (Colobrans, 2012).

Así mismo, por **innovación social** se entiende a aquellas actividades que buscan generar un cambio en la manera en que las personas se relacionan, interactúan y se comunican. Este tipo de innovación genera valor social a través de la introducción de un producto, servicio o proceso novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones preexistentes. Posee durabilidad en el tiempo, un impacto escalable y promueve y fortalece la participación de la propia comunidad dónde se inserta (Colobrans, 2012).

Por último, la **innovación cultural** o **simbólica** es aquella que se basa en el impulso a nuevos términos, expresiones, percepciones y maneras de nombrar e identificar experiencias novedosas derivadas del cambio social y tecnológico (Colobrans, 2012).

En todas las categorizaciones que hemos hecho, los conceptos no se presentan como excluyentes, por lo general coexisten a pesar de que se identifiquen claras tendencias de acuerdo a cada caso en particular.

3.3. Ecosistemas de Innovación

La innovación se percibe “no sólo como un proceso económico, sino también como un fenómeno social influido por una multiplicidad de relaciones entre diversos factores sociales” (Valenti, 2002).

Desde esta perspectiva la innovación se entiende también como una serie de estudios, cambios y procesos que se conforman en un espacio inter-institucional, en donde

una multiplicidad de actores, públicos, privados o de cualquier sector, interactúan en pos de generar “algo nuevo”, un cambio.

Esta mirada de la innovación está centrada en una de las estrategias que las organizaciones pueden tomar al momento de innovar. Nos referimos a la Innovación Abierta.

Las estrategias abiertas para la innovación buscan la eficiencia a través de una participación efectiva de los actores (Stefik, 2004). Ello sucede en un mundo cada vez más integrado, en el que las tecnologías de la información, los transportes y las comunicaciones facilitan y refuerzan el funcionamiento e interacción, los sistemas productivos y los mercados adquieren dimensión global (Calderón, 2010).

Esta característica multifocal de la innovación genera la necesidad de gestar marcos de participación efectiva o lo que llamamos ecosistemas de innovación basados en una visión local o regional del desarrollo. Los sistemas locales de innovación son los espacios de interacción entre empresas e instituciones, en una ubicación geográfica común que incluye tanto las relaciones de competencia como de cooperación (Yoguel, 2009).

Estos ecosistemas pueden estar motivados por la cooperación o la competencia, generando que las relaciones entre actores ya no sólo sirvan para atraer nuevas inversiones a los territorios locales sino también para generar y potenciar los recursos locales. Estas transformaciones de la matriz son un objetivo presente en apuestas a la industrialización, la innovación y el conocimiento en varias experiencias regionales (Madoery, 2015).

Todos los actores decididos a emprender un proceso de innovación pueden ser incluidos en el ecosistema. Pueden contemplarse instituciones educativas y de formación, sindicatos, asociaciones profesionales, entidades de investigaciones (Yoguel, 2009) ONG's, y oficinas gubernamentales, entre otras organizaciones.

Un rasgo propio de estas experiencias es la marcada heterogeneidad existente entre las organizaciones que participan. Esa diversidad de actores, además de ser la característica central, es su principal desafío. En la generación y el desarrollo de los ecosistemas de innovación la formación de capacidades grupales, debe acompañarse de la generación de capacidades institucionales propias que lo complementen (Yoguel, 2009).

Para comprender la estrategia de apertura nos guiaremos entonces por el concepto de que la innovación abierta es el uso de los flujos internos y externos de conocimiento - aunque no solo de conocimiento - para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación (Chesbrough, 2014).

Esta perspectiva pone de relieve la necesidad de comprender los actores que interactúan dentro del ecosistema, comportándose permeablemente ante cualquier tipo de innovación que aparece en su entorno (Ubeda, 2008) para mejorar tanto sus propias capacidades como las del conjunto en general.

Innovar ya no pasa por destinar exclusivamente recursos internos a la investigación y el desarrollo. Proveedores, centros tecnológicos, universidades, empresas especializadas, start-ups o spin-off son posibilidades que las empresas deben explorar, pues existe mayor innovación fuera que dentro de la empresa, aunque sea un proceso complejo (Ubeda, 2008).

Así mismo, la territorialización de la innovación puede darse desde el entorno hacia las empresas o desde la estructura interna de las empresas hacia el entorno. **Los sistemas regionales o locales** enfatizan en la producción colaboradora y en las relaciones de mediano y corto plazo, por la proximidad geográfica de las relaciones entre agentes (Cooke, 1998).

La elección de los marcos territoriales suele ser un ingrediente importante en el análisis de las iniciativas que buscan unir a los actores dispersos en un grupo de trabajo que impulse objetivos comunes. Esta visión es influenciada por estudios previos relacionados con distritos industriales, clúster, crecimiento del Estado regional, complejos tecnológicos regionalizados y tecnópolis o polos tecnológicos (Pineda, 2011).

A este respecto, el modelo del triángulo planteado por Jorge Sábato actúa como un buen ejemplo para comprender la interacción entre los actores y los recursos disponibles para llevar a cabo la construcción o el desarrollo de un ecosistema.

Cada vértice del triángulo está integrado por un actor:

El **Gobierno (Sector público)**, es decir, los actores cuyos roles institucionales tienen como objetivo formular políticas y movilizar recursos desde y hacia los otros vértices (Sábato, 1975).

Las empresas o las estructuras productivas (Sector privado), integrados por los sectores productivos que proveen bienes y servicios (Sábato, 1975).

Y la infraestructura **científico-tecnológica (La academia)**, contenido por las instituciones de investigación científica y tecnológica, los cuales interactúan en interrelaciones que ocurren en cada vértice, realizadas entre los tres vértices, y extra relaciones entre cada vértice con el exterior (Sábato, 1975).

Este modelo explica que cada uno de los actores que representan los vértices deben estar relacionados fuertemente de manera permanente para que pueda existir un desarrollo científico- tecnológico duradero (Sábato, 1975) tanto entre sí, como con otros agentes de su entorno.

3.4. Capacidades de la Organización

La empresa de aportar, coordinar y/o articular un ecosistema de innovación local deviene principalmente en la revisión de las capacidades que tiene una organización para lograrlo.

Las pequeñas organizaciones, aquellas cuyas capacidades se encuentran limitadas, tienen en ocasiones mayores facilidades para adaptarse y asumir los cambios de manera más rápida y más natural. Esto se debe a que las cargas en experiencia, personal, cultura y procesos no dificulta en mayor medida los virajes y cambios que la organización pueda asumir a la hora de innovar o de introducir modificaciones, cualquiera sea su tipo.

Para comprender con precisión los marcos conceptuales sobre los cuales vamos a trabajar nuestro caso, es necesario definir a qué nos referimos cuando estamos pensando en una “**organización**” y en específico, a la Bolsa de Comercio de Rosario.

Una forma de conceptualizarla es partiendo de la consideración de que las organizaciones son “unidades sociales con objetivos particulares, conformadas por un grupo de personas asociadas para lograr un fin común y que establecen, para tal fin, relaciones formalizadas. Poseen continuidad en el tiempo, o al menos eso se pretende” (Ramió, 2010).

De esta manera podemos asegurar que una **organización** es una unidad social, formada por personas que poseen y comparten un objetivo. Que se reúnen de manera

constante, fomentando continuidad y permanencia en el tiempo a sus actividades, que se desarrollan en un territorio determinado y que son pautadas por un orden formal que les da coherencia y orden.

Estos fines por lo que las personas deciden aunar esfuerzos, hacen a la razón de ser de una organización y se describen como **la misión**.

El fin de una organización debe ser bien conocida por todos los integrantes, ya sean socios, dueños o colaboradores. Es un compromiso que adoptan los integrantes de la organización para el cumplimiento de las metas propuestas. A través de las respuestas ofrecidas a las preguntas ¿qué hace?, ¿para quién lo hace? y ¿cómo lo hace?, podemos reconstruir la misión de una organización.

Por otra parte, **la visión** hace referencia al futuro óptimo de la organización. Las empresas tienen en claro (o al menos deberían) la dirección del crecimiento y la evolución que adoptarán, ya sea con miras a expandirse, a mejorar sus capacidades o a brindar mejores bienes y servicios. Para tener una visión clara del futuro, ésta debe construirse, aceptarse y ejecutarse también, por todos los integrantes.

Partiendo desde la perspectiva de Grandinetti y Díaz en “Dimensiones de capacidad Institucional” podemos asegurar que todas las organizaciones, por más pequeñas que sean, presentan cinco dimensiones: Un contexto ambiental e institucional, redes de interacción, la organización, y su personal. A partir allí explicaremos cada una de ellas tomando nuestro caso; analizándola en relación al proceso afianzamiento de las capacidades de gestión para la construcción de un ecosistema de innovación en Rosario.

Lo que denominamos como **contexto ambiental** podemos entenderlo como “el entramado socio-político-económico en el que la institución está inserta. Hace referencia al medio económico, social y político en el cual lleva adelante sus actividades, y cuáles condiciones este contexto favorece o restringe” (Grandinetti, 2002).

Por su parte, el **contexto institucional** es “entendido como las normas, valores y reglas que estructuran los comportamientos institucionales. Incluye leyes y regulaciones que afectan la actividad propia. Abarca también el soporte presupuestario” (Grandinetti, 2002).

En lo que respecta al **contexto de redes**, pueden entenderse como “la particular articulación de vínculos con los actores con los que la institución interactúa y la coordinación de actividades para el desarrollo de determinadas tareas. Tanto la coordinación entre diferentes organizaciones de la sociedad civil, niveles o áreas de gobierno, como las articulaciones público- privadas, desde el simple intercambio hasta las modalidades de gestión mixta” (Grandinetti, 2002).

Ciertamente, las organizaciones más grandes se desenvuelven en un entramado más complejo de organizaciones, tendiendo puentes y coordinando acciones con empresas de diversa y mutile índole.

Otra dimensión de capacidad es **la organización**. “Podemos definir la dimensión de la organización como la particular combinación de estructuras, procesos, recursos y estilos de gestión que configuran el ámbito particular donde se ponen en juego los conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño de funciones. Esta dimensión cobra relevancia porque define metas, relaciones de autoridad, provee incentivos y desincentivos que favorecen determinados comportamientos para el desempeño de tareas. Asimismo, define los circuitos de información y comunicaciones formales e informales y comportamientos que facilitan u obstruyen las acciones efectivas para el logro de los resultados. Esto forma el know how de las organizaciones: sus modos de definir metas, sus rutinas, sus flujos de trabajo, su estilo de gestión y sus flujos de comunicación. Consideramos sumamente importante los aspectos informales de estas estructuras, procesos, gestión, ya que se revelan quizás más valiosos que los formales a la hora de analizar capacidades” (Grandinetti, 2002).

En lo que respecta al **Personal**, es entendido como la “dimensión de particular significación ya refiere al capital social de la organización, el componente humano, movilizador de las restantes dimensiones. Esta dimensión refiere a los procesos de incorporación, desarrollo, motivación, evaluación y compensación del personal” (Grandinetti, 2002).

4- MARCO METODOLÓGICO

La metodología definida para la investigación es de carácter cualitativa. La misma se caracteriza por “el análisis de lo individual y lo concreto, a través de la comprensión e interpretación de los significados intersubjetivos de la acción social” (Úbeda, 2008).

Pondremos el foco en el estudio de las conductas a través de las entrevistas estructuradas con los actores claves de las instituciones que participaron de la construcción del ecosistema de innovación en Rosario. A partir de ello buscaremos las respuestas a preguntas basales de nuestra investigación, centrándonos en la experiencia social y el significado otorgado por ellos.

Para el análisis de la información tendremos como eje la revisión de información secundaria que engloba los datos elaborados por las instituciones y actores; investigaciones, ya sean publicadas o no, que nos permitan distinguir los aspectos centrales, las perspectivas y tendencias desde las cuales los sujetos e instituciones se involucran en el proceso, aportando los recursos para el desarrollo y la evolución del ecosistema.

Debido a que las instituciones se encuentran en un proceso activo de cambio, nos centraremos en lo ocurrido durante el período que va desde 2016 hasta 2018 para poner límites temporales a nuestra investigación. Este recorte se basa en que, durante este periodo, la Bolsa de Comercio de Rosario ha invertido recursos humanos, financieros y económicos, sociales, simbólicos, entre otros, para dar un puntapié inicial en el logro de un ecosistema de innovación. En este impulso podemos encontrar la riqueza informativa necesaria y el atractivo que subyace a la investigación.

Para definir la experiencia del caso avanzaremos sobre la definición de los conceptos de Misión y Visión de la Bolsa de Comercio de Rosario, y para profundizar el análisis institucional, nos centraremos en la descripción de las capacidades de la organización siguiendo la categorización planteada por Grandinetti y Díaz en “dimensiones de capacidad de gestión de las organizaciones”, detallando cada aspecto de las dimensiones en base a la pertinencia del análisis.

A partir de la investigación y el análisis de la información recolectada, se reconstruirá el proceso de gestación de la política impulsada en el seno de la BCR y la integración de los actores a esta iniciativa.

Por último, analizaremos el rol y la percepción de los actores provenientes del sector académico, privado y de la institución en sí, de manera que nos permita describir los aspectos positivos y las mejoras posibles que se rescaten de la experiencia.

En consecuencia, esta investigación es un trabajo descriptivo y analítico del rol que tuvo la Bolsa de Comercio de Rosario en la pretensión por construir y consolidar un ecosistema de Innovación en la ciudad de Rosario, desde el análisis del caso y de los actores, que resulte en un aporte para la academia, los actores privados y el sector público al momento de diseñar políticas o sistemas con miras a potenciar la innovación.

5- CASO

5.1. Bolsa de Comercio de Rosario como organización

La Bolsa es una asociación civil sin fines de lucro, creada en 1884 con el fin de generar un espacio de concertación, en el que se pudieran comercializar granos y valores, es decir, operar como un centro de reunión para las transacciones mercantiles.

En una ciudad que tenía por entonces 45 mil habitantes y recibía la producción de cereales de unas 60 colonias agrícolas recientemente creadas en la región núcleo del país, la aparición de un espacio para comercializar fue una novedad y una gran solución para los pequeños y medianos productores de la época.

La economía nacional estaba basada en un modelo agroexportador en el que los productos provenientes del agro se embarcaban desde los puertos locales vinculando la producción y la comercialización directamente con los mercados internacionales (BCR, s.f.-a)

Con el correr del tiempo, la institución avanzó sobre diferentes mercados constituyendo cuatro (4) instituciones autónomas que atendían las áreas de influencia regional. Un mercado de granos, un mercado de capitales, de futuro y opciones, y de ganado. Si bien cada mercado opera de forma autónoma, siguen siendo parte de la estructura formal a través de la participación accionaria en cada una de ellos. La BCR es la institución madre de estos cuatro mercados.

5.1.1. El Mercado Físico de Granos

Este mercado es el más antiguo de los cuatro. Creado en 1909, se convirtió en el centro de comercialización de granos más importante del país en cuanto al volumen de operaciones. Las cotizaciones que surgen de sus ruedas son la expresión de un mercado líquido, permanente y continuo por la concentración de un amplio número de participantes (BCR, s.f.-b).

En él se realizan operaciones con la intención de entregar o recibir la mercadería negociada, pactando libremente entre las partes las distintas condiciones contractuales como los precios, volúmenes, modalidades y lugares de entrega, forma de pago, etc.

Las cotizaciones del Mercado Físico de Granos de Rosario constituyen una referencia para el comportamiento del mercado nacional e internacional, dado que un 80% de la producción argentina de cereales y oleaginosas se comercializa allí.

De este espacio participan empresas multinacionales como Dreyfuss, Glencore, ADM, COFCO. También empresas de índole nacional como Vicentín, Molinos Rio de la Plata, Aceitera General Deheza. Y, además, empresas e instituciones regionales y locales como BLD, Grassi S.A., Guardatti-Torti S.A., entre otras (Centro de Corredores de Rosario, s.f.).

5.1.2. El Mercado Argentino de Valores (MAV)

Es un Mercado de Capitales especializado y orientado de forma preferencial a las empresas Pymes y a las economías regionales.

Este mercado bursátil permite que nuevos inversores de diferentes puntos del país incorporen a sus carteras valores negociable de pequeñas y medianas empresas. Actúa como un complemento de BYMA (Bolsas y Mercados Argentinos) en cuanto a la carterización y capitalización de las empresas.

En él se negocian Cheques de Pago Diferido, Pagaré, Facturas, Acciones de empresas Pymes, Obligaciones Negociables Pymes, Fideicomisos Financieros, Títulos Públicos, Opciones y Financiamiento municipal y provincial, y se concentran operación de sectores variados como la minería y la industria, el sector servicios, la construcción, el agro, y el comercio en general (MAV, s.f.).

5.1.3. Matba-Rofex (Ex Rofex - Rosario Future Exchange)

Es un mercado que tiene por objetivo organizar, registrar, garantizar y liquidar la negociación de contratos de futuros y opciones.

En él se negocian contratos a término de trigo, maíz y soja, además de otros productos provenientes de la ganadería. Entre sus productos se destaca el futuro de dólar, que es uno de los 7 contratos de futuros de divisas más negociados en el mundo.

En lo que respecta a futuros financieros, Matba-Rofex es el único mercado institucionalizado del país. El Antiguo ROFEX fue recientemente fusionado con el Mercado a Término de Buenos Aires (MATBA) formando un único mercado y convirtiéndose en el más grande del país en 2019 (ROFEX, s.f.)

Por trayectoria y volumen de operaciones, podemos aseverar que MATBA-ROFEX es la institución financiera más importante del país, después del Merval.

5.1.4. El Mercado Ganadero ROSGAN (Rosario Ganadera)

El Mercado Ganadero S.A. es el resultado de la unión de distintos actores del sistema de comercialización del ganado, que mediante la utilización de tecnologías de la comunicación acercan a la oferta y la demanda.

La utilización del sistema televisado y streaming con remates de hacienda a distancia permite unir con un criterio federal las producciones del interior con las demandas de los grandes centros urbanos y de la exportación.

Es el más reciente, creado en el año 2008, pero se llevan negociadas más de 3 millones de cabezas de ganado desde su creación. (ROSGAN, s.f.)

Más allá de que la Bolsa de Comercio de Rosario forma parte de estos mercados adheridos, cada institución se compone como una organización autónoma, con su propio directorio, personal estable, misión y visión particular.

En lo que respecta a la **misión** de la Bolsa de Comercio de Rosario destacamos entre sus objetivos principales los de:

1) Impulsar la constitución y el crecimiento sostenido de mercados transparentes y representativos para la negociación, y desarrollar alternativas, oportunidades y soluciones de negocios que mejoren la competitividad de sus miembros.

2) Brindar servicios de análisis y certificaciones de calidad sobre productos básicos, derivados e insumos.

3) Fomentar y ofrecer a la comunidad de negocios un régimen arbitral eficiente como medio de solución de controversias.

4) Gestionar y desarrollar relaciones institucionales fluidas con referentes de los sectores públicos y privados.

5) Generar, impulsar y apoyar proyectos estratégicos que contribuyan al desarrollo económico de la región.

6) Contribuir a la formación de dirigentes y al desarrollo del personal, tanto a nivel personal como profesional, para fortalecer sus competencias y el logro de los objetivos estratégicos de la institución.

7) Actuar y participar activamente para que la región rosario se consolide como el principal polo agroindustrial de la argentina.

8) Atender objetivos de bien común vinculados con el desarrollo económico, social, educativo y cultural de la sociedad y promover obras de asistencia social.

9) Generar los recursos propios necesarios para desarrollar las actividades programadas y lograr solidez económica.

Asimismo, su **visión** de futuro podría sintetizarse en los siguientes postulados:

1) Ser líderes en los mercados de granos, productos y subproductos ganaderos y referentes nacionales e internacionales de los derivados argentinos.

2) Ser un mercado de capitales que facilita el financiamiento de las empresas de la región y que canaliza inversiones locales y de otros orígenes.

3) Ser el laboratorio de referencia a nivel nacional e internacional para los productos operados en el ámbito de la BCR.

4) Ser reconocidos por la calidad y eficacia de nuestro régimen arbitral.

5) Ser una institución de servicio reconocida y respetada por su representatividad institucional y por su compromiso con la comunidad.

6) Ser una institución con solidez e independencia económica.

7) Desarrollar un ecosistema de innovación en la región y en país vinculado a las áreas de influencia de la BCR.

5.2. Dimensiones de capacidad de la BCR

Partiendo desde la perspectiva de Grandinetti y Díaz en “*Dimensiones de capacidad Institucional*” podemos aseverar que todas las organizaciones, por más pequeñas que sean, presentan cinco dimensiones: Un contexto ambiental, institucional, redes, de la organización y su personal.

A partir de esta concepción analítica, explicaremos cada una de ellas tomando nuestro caso de la Bolsa de Comercio de Rosario analizándola en relación a la construcción de capacidades de gestión.

5.2.1. Contexto Ambiental

“Entendido como el entramado socio-político-económico en el que la institución está inserta. Hace referencia al medio económico, social y político en el cual lleva adelante sus actividades, y cuáles condiciones este contexto favorece o restringe” (Grandinetti, 2002).

La Bolsa de Comercio de Rosario se encuentra ubicada en el Distrito Centro de la ciudad de Rosario, más precisamente en la calle Córdoba 1402, esquina Corrientes. Es un barrio céntrico que podríamos denominar como “microcentro” en el que se destacan las agencias de intercambios, bancos y comercios, casas de cambios de moneda extranjera, negocios inmobiliarios, casas corredoras, acopiadoras, entre otras instituciones del comercio y las finanzas.

La sede de la BCR se encuentra emplazada en el Edificio Institucional, aunque parte de sus mercados funcionan en el Edificio Torre ubicado sobre la calle Paraguay 755. Éste centro comercial funciona además como un polo en el que se concentran las organizaciones e instituciones vinculadas al mundo financiero y agroindustrial de la ciudad.

Fue una iniciativa de la BCR para concertar todos los negocios en un mismo espacio, enmarcado territorialmente las voluntades. Se encuentran a los Mercados adheridos Matba-Rofex, Rosgan, el Mercado Físico de Granos, el Mercado Argentino de Valores; empresas como Deloitte, Vicentín, el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE), Sancor Seguros, Cargill, Molinos Agro S.A, COFCO Internacional, ADM Agro, entre otras.

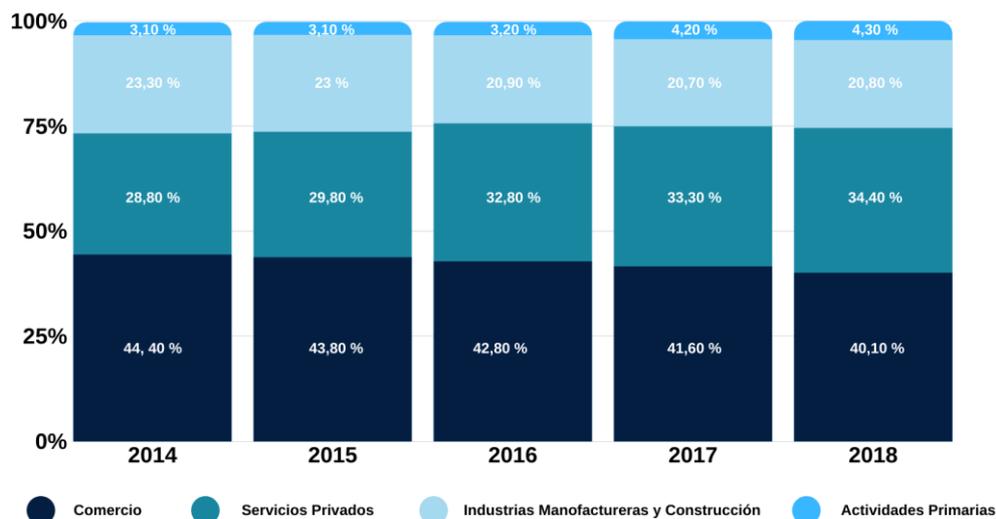
El área de cobertura cercana está vinculada estrechamente con la actividad financiera y agro comercial que se desarrolla en gran parte de la pampa húmeda, especialmente en lo que suele denominarse como “Región Núcleo” que comprende el centro sur de la Provincia de Santa Fe, Norte de la Provincia de Buenos Aires y el suroeste de la Provincia de Córdoba.

La actividad principal se centra el Gran Rosario o “Rosario Metropolitano”. Esta delimitación comprende a las localidades de Capitán Bermúdez, Fray Luis Beltrán, Granadero Baigorria, Puerto General San Martín, Rosario, San Lorenzo, Villa Gobernador Gálvez, Timbúes, Arroyo Seco, Gral. Lagos, Alvear, Pueblo Esther; y extendiéndose por toda la margen del Río Paraná. Debe tenerse en consideración que la región metropolitana no constituye una evolución natural ni una unidad a priori, sino que se trata de procesos de construcción social que involucran a los actores definidos mediante un juego de roles en el que intervienen la interacción y el conflicto.

A partir de nuestro diagnóstico del territorio en donde se encuentra inmersa la BCR, constatamos que el mismo comprende una población que ronda las 1.5 millones de personas en el que se impulsa fuertemente el comercio. “El Gran Rosario es responsable de 40% del total del Producto Bruto provincial y 3% del PBI nacional, siendo la ciudad eje de una intensa actividad comercial, de prestación de servicios e industrial” (Fundación Banco Municipal, s.f.).

Actividad Económica en Rosario

Fuente: Fundación Banco Municipal de Rosario



Hacia 2016 se evidenciaba una retracción de la actividad comercial y una gran cantidad de empresas en el mercado que comenzaban a tener problemas de competitividad, en especial las Pymes. Estos cambios fueron provocando una creciente demanda de acceso al financiamiento que trató de paliarse con una rápida adaptación de perspectivas e instrumentos por parte de la dirigencia de BCR y sus mercados. Problemas tales como el aumento de la presión fiscal y tributaria también generaron una mayor atención.

Es necesario aclarar en este punto que la actividad económica la ciudad y de la región tiende a ser pro cíclica, es decir, que en periodos de expansión económica los mercados se amplían, y a la inversa, cuando la economía nacional se contrae, los mercados se restringen. Esto indica en parte, la sensibilidad de los factores a los cambios macroeconómicos. Gran parte de las actividades de la BCR se encuentra sujeta a estos cambios y variaciones.

5.2.2. Contexto institucional

“Entendido como las normas, valores y reglas que estructuran los comportamientos institucionales. Incluye leyes y regulaciones que afectan la actividad propia. Abarca también el soporte presupuestario” (Grandinetti, 2002).

El antecedente que motivó a la constitución de la Bolsa de Comercio de Rosario es la creación de un espacio transparente, para el desarrollo de los mercados, en especial el mercado de granos. Ello incluye una gran contribución al desarrollo económico-comercial de la ciudad y la región.

El compromiso fundacional proponía la creación de un centro de reunión para las transacciones mercantiles. El crecimiento del comercio de granos con la activa participación del sector empresarial fue dando forma a una entidad que si bien, tiene su área de actuación en toda la Región Rosario, su influencia tiene un alcance nacional e internacional.

En esta dirección, el 18° de agosto de 1884, la Asamblea Constitutiva conformada por un grupo de comerciantes de Rosario, aprueba por voluntad unánime los estatutos sociales de la Bolsa de Comercio de Rosario, siendo Gregorio Machain su primer presidente en funciones.

La institución de más de 135 años puede definirse a través de los **valores** sostenidos que representa y en los que enmarca su práctica y acciones:

- Defensa de la libertad, la autorregulación y transparencia de los mercados.
- Defensa de la propiedad y la iniciativa privada.
- Proactividad.
- Buena fe en los negocios y cumplimiento de la palabra empeñada.
- Excelencia de servicio.
- Transparencia.
- Profesionalidad.
- Integridad.
- Compromiso con la comunidad.
- Con arraigo local y visión global.

La BCR funciona como una entidad de concertación entre actores de toda la cadena comercial guiada por principios que impulsan el crecimiento global de la región a partir del fortalecimiento de la productividad y la competitividad de las empresas, con agentes que promuevan acciones tendientes al desarrollo.

Esta cosmovisión hace especial hincapié en el desarrollo de una política institucional de puertas abiertas vinculada al sector productivo, comercial y financiero, que pone en valor el encuentro entre los agentes de mercado, el crecimiento de la economía, la competitividad empresarial, la gestión sobre bases sustentables, la creatividad y la innovación para el progreso en general.

Además, la institución se centra en el impulso políticas activas que generen empleo, para suministrar y coordinar la oferta de servicios de apoyo a las empresas, la contribución a la formación de un entorno innovador promoviendo las iniciativas locales, apoyando la formulación, financiamiento y ejecución de planes, programas y proyectos que propicien la formación de redes asociativas, de cooperación, complementación e intercambio entre las empresas.

Provee además un ámbito donde los actores pueden dirimir sus disputas comerciales y llegar a acuerdo a través de la mediación, el arbitraje y el registro.

La estructura presupuestaria de la BCR tiene una composición múltiple: La institución se sostiene con el aporte de sus socios a través de una cuota anual aunque la mayor parte del caudal presupuestario que mantiene en funcionamiento la estructura proviene de las comisiones que se generan con la gestión de los instrumentos de registro de transacciones del comercio de granos; el análisis de muestras de granos en los laboratorios; los activos financieros por la participación en los mercados adheridos y otras sociedades; la compra y venta de activos de renta fija y variable en el mercado de capitales como bonos, acciones, cauciones, entre otros; fondos comunes de inversión; inversiones de moneda extranjera y metales preciosos.

Además, posee activos inmuebles, muebles, vehículos, materiales y equipos de inventario, obras de arte y otros activos de capitalización sobre los que obtiene rentabilidades.

Entre corrientes y no corrientes la institución tiene un activo de casi 2.350 millones de pesos. Los pasivos, por su parte, contabilizan 142 millones de pesos. Consideramos entonces en el análisis una asociación de más de 135 años de desarrollo que nuclea la mayor parte del comercio de granos en la argentina. Ello explica en parte el enorme caudal presupuestario que posee y el patrimonio neto de casi 2.210 millones de pesos. (BCR, 2018).

5.2.3. La Organización:

“Podemos definir la dimensión de la organización como la particular combinación de estructuras, procesos, recursos y estilos de gestión que configuran el ámbito particular donde se ponen en juego los conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño de funciones. Esta dimensión cobra relevancia porque define metas, relaciones de autoridad, provee incentivos y desincentivos que favorecen determinados comportamientos para el desempeño de tareas. Asimismo, define los circuitos de información y comunicaciones formales e informales y comportamientos que facilitan u obstruyen las acciones efectivas para el logro de los resultados. Esto forma el know how de las organizaciones: sus modos de definir metas, sus rutinas, sus flujos de trabajo, su estilo de gestión y sus flujos de comunicación. Consideramos sumamente importante los aspectos informales de estas estructuras, procesos, gestión, ya que se revelan quizás más valiosos que los formales a la hora de analizar capacidades” (Grandinetti, 2002).

La estructura de la BCR se encuentra reglada por un Estatuto General. El mismo detalla diferentes órganos dentro de la estructura principal.

La dirección, administración y representación de la Bolsa de Comercio de Rosario Asociación Civil son ejercidas por las siguientes autoridades:

El cuerpo más importante es el **Consejo Directivo**. Este órgano se encarga de la dirección y administración de la Asociación. Forma la cumbre estratégica de su estructura y es la alta dirección de la misma.

Este Consejo está compuesto por socios activos electos en comicios del que resultan un **Presidente**; y dos (2) **vice-presidentes**; diez (10) **vocales titulares** y cuatro (4) **vocales suplentes**. Además, por los actuales presidentes de las cámaras arbitrales, de los mercados adheridos y de las entidades participantes.

Entre sus funciones y atribuciones se encuentran las de “convocar a asambleas generales ordinarias y extraordinarias, confeccionando el Orden del Día a considerar; convocar a comicios para la elección de los miembros del Consejo Directivo; nombrar de entre sus vocales titulares un Secretario, un Tesorero, un Prosecretario 1º, un Prosecretario 2º, un Protesorero 1º y un Protesorero 2º; aprobar el plan de acción anual

de la asociación; nombrar delegados o representantes de la asociación ante otros organismos o dependencias, públicas o privadas; aprobar la memoria, balance general, estado de resultados, notas, anexos, cuadros complementarios e inventario y toda otra documentación contable; considerar las solicitudes de admisión de asociados y de sus mandatarios y/o dependientes; fijar las cuotas de ingreso y mensuales que deben abonar los asociados, sus mandatarios y dependientes, como así también el importe de los subsidios en beneficio de sus asociados; establecer las condiciones a que deben ajustarse los asociados y/o sus mandatarios para concertar operaciones en la asociación; resolver sobre las sanciones a aplicar a los asociados y sobre los recursos de revocatoria interpuestos de acuerdo con lo establecido en el Estatuto; disponer en resolución fundada, el apercibimiento de las entidades participantes o adherentes y/o su separación” entre otras facultades (BCR, 2020b).

Podemos observar una alta discrecionalidad formal de la Mesa Ejecutiva, basada en la alta decisión y margen de maniobra para disponer los destinos en el mediano y largo plazo de la institución. Fundamentalmente debido a que, la BCR se presenta como un estrado político de relevancia que permite a sus directores tener voz y espacio de referencia público desde donde ejercer el poder de lobby, cabildeo o influencia sobre otros actores que se encuentren deliberando temáticas referentes a los intereses que persigan la institución y los socios.

Entre las facultades más importantes del Consejo Directivo se encuentra la de designar una “**Mesa Ejecutiva**”, órgano que sigue en importancia, que se integra por el Presidente y ambos Vicepresidentes, sumado de un secretario y dos (2) prosecretarios; un tesorero y dos (2) protesoreros. Existe además una comisión revisora de cuentas conformada por ocho (8) integrantes.

Debe reunirse una vez cada dos semanas con opción para casos excepcionales. Estas reuniones de **Mesa Ejecutiva** se celebrarán válidamente con la presencia de un tercio de sus miembros.

Entre sus principales atribuciones posee la responsabilidad de “considerar el proyecto de plan de acción anual de la asociación, así como el proyecto de memoria, balance general, estado de resultados, inventarios que son sometidos al tratamiento del Consejo Directivo; nombrar y remover al personal de la asociación y fijar su remuneración; considerar las peticiones y presentaciones a efectuar a las autoridades e

instituciones, vinculadas a la producción, el comercio, la industria, las finanzas y la economía en general; fijar los aranceles y tasas por publicaciones y servicios que se prestan; ejercer la administración financiera de los fondos de la asociación facultando al Presidente y Tesorero para su realización o inversión; fijar el monto de las donaciones y/o contribuciones a otras entidades; proponer al Consejo Directivo aquellas medidas que estima oportunas para el mejor desenvolvimiento de la asociación; organizar la estructura administrativa de la asociación; nombrar comisiones internas permanentes o especiales; resolver aquellos asuntos de carácter urgente cuya decisión, siendo de competencia del Consejo Directivo, resulta oportuna y conveniente para la asociación, debiendo en tal caso dar cuenta a aquél en su primera reunión.” (BCR, 2020b).

Las facultades que la Mesa ejecutiva son de gestión. Se observa entonces que formalmente posee capacidad y margen de acción para disponer los destinos en el corto-mediano plazo de la institución, de manera ejecutiva. Ello torna a la organización dependiente de su cumbre estratégica, en la categoría de lo que podríamos denominar una institución presidencialista. El estatuto faculta a la Mesa Ejecutiva con poderes especiales para la toma de decisiones rápida, en lo que puede entenderse como una derivación del “cesarismo”.

Todos los cargos previstos por estatuto para el Consejo Directivo y la Mesa Ejecutiva de la Bolsa de Comercio de Rosario, se desempeñan ad honorem. No posee remuneración alguna, aunque sí prevé la disponibilidad de fondos en conceptos de viáticos para las funciones de representación.

Por su composición, la Mesa Ejecutiva reúne el propósito basal de la Asociación para crear un foro de discusión entre los sectores afines a la agroindustria, el comercio y las finanzas, la economía y la política, generando un espacio de responsabilidad en la estructura para representantes provenientes de todos los sectores.

La Tecno estructura y el Staff de Apoyo en términos de Henry Mintzberg, se compone de **Comisiones Internas**. Funcionan permanente o especialmente como órganos de soporte intermedios entre la cumbre estratégica y los mandos medios, asegurando un espacio para que los asociados puedan ligarse y mantenerse actualizados con las gestiones diarias de la institución (Mintzberg, 2012)

Estas comisiones se encuentran ligadas directamente con los temas de mayor interés que impulsa la asociación. Actualmente existen veintitrés (23) comisiones:

- Capacitación, formación dirigenal y biblioteca.
- Cultura y Museo.
- Deportes.
- Desarrollo metropolitano, provincias y de la región centro.
- Edificios.
- Energías renovables.
- Eventos y comunicación institucional.
- Foro de Socios Vitaticios.
- Fundación Bolsa de Comercio de Rosario
- Informática
- Innovación
- Inversiones
- Laboratorios
- Sobre el traslado de los Laboratorios.
- Piso de operaciones.
- Recursos humanos.
- Revista.
- Servicios y beneficios para asociados.
- Socios.
- Títulos.
- Transporte, infraestructura e hidrovía.
- Auditoría interna.
- Impositivo y previsional.

Así mismo, la asociación reconoce dos categorías de asociados y una tercera categoría que premia la trayectoria dentro de la institución:

- Activos: “Instituciones y Entidades con personería jurídica de derecho público o privado, representativas de las actividades del ámbito agropecuario, industrial, comercial y de servicios, cuyo objeto y fines contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la BCR” (BCR, 2020b).

- Adherentes: “Personas físicas y jurídicas que, identificadas con sus fines y aceptadas por el Consejo Directivo, que presten su colaboración para el cumplimiento de la misión institucional, aunque sin la posibilidad de ser electo como miembro del Consejo Directivo, votar en las asambleas y comicios de la asociación y/o concertar operaciones autorizadas en los recintos de la asociación” (BCR, 2020b).

- Vitalicios: “asociados activos y adherentes que cumplen 30 años ininterrumpidos de antigüedad son considerados vitalicios, están eximidos del pago de las cuotas sociales y conservan los derechos que corresponden a su categoría anterior” (BCR, 2020b).

Los socios activos y adherentes deben abonar una cuota de ingreso y una cuota de mantenimiento mensual fijada por el Consejo Directivo.

En lo que respecta a la estructura vertical del equipo técnico se destacan múltiples áreas:

- La Dirección de Informaciones y Estudios Económicos: se encarga de realizar análisis e informes de los distintos mercados. Publica semanalmente información de los distintos sectores de la economía para conocer el estado de situación de los mismos. Aporta a la misión y la visión de construir mercados transparentes aportando datos sobre el desarrollo de los mismos. Atiende, además, todo tipo de consultas relacionadas con el desenvolvimiento de los mercados de granos, transportes, estimaciones, finanzas, economía en general que los socios u otras instituciones soliciten.

Posee también entre sus servicios, un espacio de capacitación sobre distintas temáticas de mercado, por el que pasan alrededor de 4.000 personas anualmente, con una grilla de cursos y charlas orientadas al aprendizaje de la operatoria bursátil, entre otros temas de interés. Garantiza también un acceso a la Biblioteca General de la institución.

La dirección también promueve un área de estimaciones. La Guía Estratégica para el Agro (GEA) genera datos y estimaciones a partir de imágenes satelitales, estaciones meteorológicas y otras metodologías, elabora informes sobre el estado de los cultivos en todo el país. Estos análisis son claves para la toma de decisiones que realice cada eslabón de la cadena agroindustrial, en particular para la producción.

- Gerencia del Mercado de Capitales: Elabora y gestiona el desarrollo de los mercados orientados al financiamiento creando instrumentos para las diferentes ramas de la economía. Informa diariamente de todas las operaciones a la Comisión Nacional de Valores.

- Complejo de Laboratorios: son 19 en total en los que se analizan más de 600 mil muestras anuales para examinar la calidad de los granos, harinas, suelos, aceites, semillas, entre otros. Posee tres (3) áreas principales en los que se analizan productos derivados de la agronomía (suelos, semillas y fertilizantes), de la industria alimentaria (inocuidad alimentaria), e industrial (aceitera y molinera). En esta área de la BCR participa casi la mitad del personal de la institución siendo una de las fuentes de ingresos más importantes para la asociación.

- Cámara arbitral de aceites vegetales y subproductos: ofrece servicios de arbitraje sobre la calidad de la producción en la industria aceitera y presta servicios de control en la negociación de aceites vegetales.

- La Cámara Arbitral de Cereales: tiene como misión resolver los conflictos originados en los contratos de compraventa de granos. Media entre las partes para lograr una resolución de los conflictos.

Establece los precios de pizarra de los granos que actúan como referencia para todo el mercado de granos nacional e internacional. Además, configura los estándares de calidad de los granos para referencia y seguridad de las partes involucradas en el mercado.

- Registración de contratos: Ofrece el servicio de elaboración de contratos de compra-venta de granos que se realicen en el Recinto de operaciones de la institución. También ofrece el servicio de sellado o timbrado.

- Servicios Digitales: ofrece soporte a las operaciones y diferentes plataformas en donde las personas o empresas pueden instrumentar, firmar y registrar digitalmente los contratos, protocolos de intercambio, avales o certificaciones.

- Dirección de Relaciones Institucionales: se encarga de realizar el soporte comunicativo, de eventos y prensa de la institución. Mantiene relaciones constantes con los distintos stakeholders e instituciones de todos los sectores. Funciona como soporte directo de la Mesa Ejecutiva y de las Direcciones Generales.

Este departamento posee además un área de actividades Culturales y Museo que funciona desde hace 30 años. La institución aporta a la cultura rosarina brindando una grilla anual gratuita de espectáculos de música, baile, canto y teatro en sus instalaciones.

- BCRNews: Es un área satélite de la estructura formal que funciona como un portal de noticias multimedios de la institución. Se nutre de la información principal de la BCR y de todo el sector agroindustrial. Recientemente lanzado, busca convertirse en referencia para el campo.

- Fundación BCR: es el área que muestra la intención de la bolsa por conectarse con un trabajo social sostenido, anclándose en la sostenibilidad y sustentabilidad de los proyectos y organizaciones sociales. Trabaja principalmente sobre tres (3) líneas de acción: Abordaje de Contingencias (Inundaciones y catástrofes), Agromakers (un encuentro cuyo objetivo es que los estudiantes de escuelas agrotécnicas de la provincia de Santa Fe desarrollen propuestas innovadoras ante desafíos que los atraviesan) y un Programa de Aceleración de Organizaciones Sociales (busca el desarrollo de proyectos propios para el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil).

- Gerencia de Recursos Humanos: es el departamento encargado de asegurar la selección y contratación del personal, también del mantenimiento, capacitación y desarrollo del mismo.

- Área de Asociados: Es el departamento dedicado a la atención de los más de mil (1.000) socios que la institución posee. Lleva adelante el seguimiento y promoción de la masa societaria, además de asegurar una ventanilla de reclamos y atenciones para los mismos.

- Gerencia de Tecnologías: el área se encarga del sostenimiento y desarrollo de todas las aplicaciones internas de la institución, prestando servicio a todo el personal. Las responsabilidades van desde la telefonía, internet, web, aplicativos, hasta sistemas de control y gestión internos.

- Gerencia Financiera y Administrativa: tiene a su cargo de la contabilidad de la institución. Organiza, planifica, direcciona y controla los recursos económicos y financieros de la BCR.

- Gerencia de Servicios: esta oficina tiene a su cargo el mantenimiento y la conservación de los edificios de la institución. Organiza, gestiona y controla los recursos

muebles e inmuebles, la seguridad y los vehículos. Tiene a su cargo, además, el desarrollo de los proyectos de ampliación o compra de los mismos.

- Tribunal de Arbitraje General: presta servicios de conciliación, arbitramento y arbitraje, interviniendo en todo litigio que pueda ser materia de controversias sobre transacciones. Funciona como un órgano intermedio en el que dirimir disputas sobre diferentes instrumentos legales sin llegar a la judicialización ordinaria.

5.2.4. El Personal

“Dimensión de particular significación ya refiere al capital social de la organización, el componente humano, movilizador de las restantes dimensiones. Esta dimensión refiere a los procesos de incorporación, desarrollo, motivación, evaluación y compensación del personal” (Grandinetti, 2002).

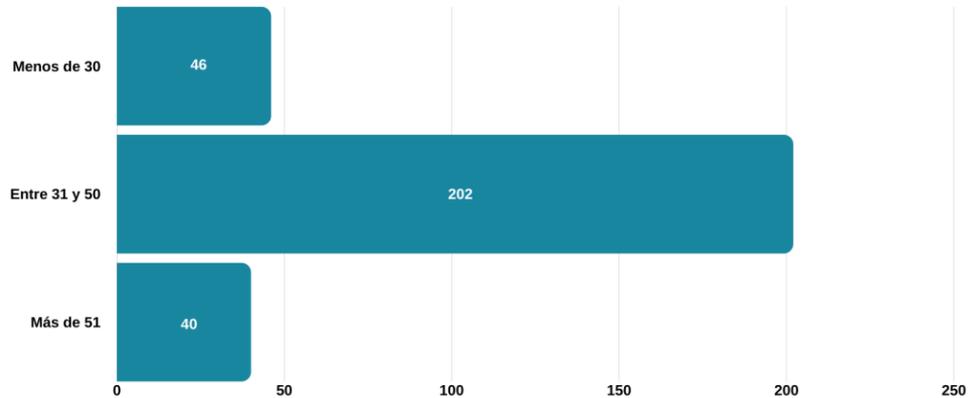
La Bolsa de Comercio de Rosario está integrada por un equipo de trabajo compuesto por 288 personas. Es una organización de mediana capacidad tomando como referencia la cantidad de Recursos Humanos disponibles.

Este núcleo operativo tiene distintos grados de capacitación y profesionalización que van desde Doctores en Economía y Finanzas hasta jóvenes profesionales que se encuentran realizando pasantías para terminar sus carreras.

La edad media de los trabajadores ronda entre los 30 y los 50 años, sobre todo entre los mandos medios de la organización.

Personal de la BCR por edades

Fuente: Memoria y Balance BCR 2018

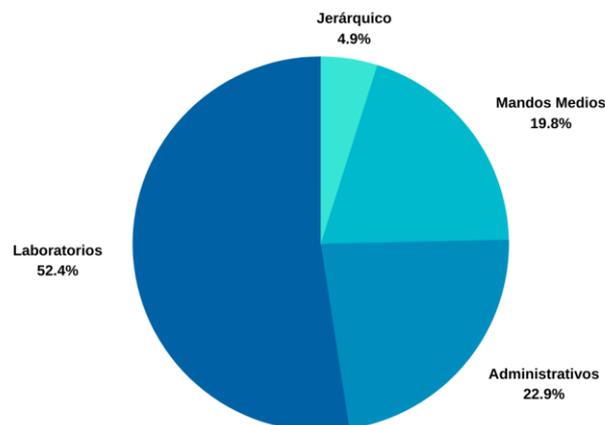


Tradicionalmente la cumbre estratégica del equipo técnico, tiene una edad media de más de 50 años. Esto representa el valor de la experiencia al servicio de la gestión y dirección de la institución.

Por su parte el grupo más numeroso de colaboradores se encuentra en el complejo de laboratorios, que reafirma un plantel joven, de corta edad.

Personal de la BCR por posición en la Estructura

Fuente: Memoria y Balance BCR 2018



La parte más operativa de la estructura está compuesta por todo el **Equipo Técnico** que se integra por más de 20 áreas.

El equipo es el encargado de la gestión inmediata de la Asociación, brindando soporte operativo a la Comisiones y a la Mesa Ejecutiva. Es el órgano más numeroso que tiene como responsabilidad poner en funcionamiento la misión de la organización y gestionar todas las acciones. Se compone de Directores Generales, Gerentes, mandos medios, administrativos y técnicos. Esta parte de la organización es la que se encuentra trabajando diariamente en el edificio institucional de Córdoba y Corrientes.

Los Directores Generales ocupan la parte superior de la división jerárquica que compone el equipo técnico de funcionarios, en tanto que cumplen la función de realizar trabajos administrativos para garantizar a través de su gestión el cumplimiento de la misión que sostiene la organización y llevar a cabo la alta dirección de funcionarios de la estructura organizativa. Funcionan como el nexo directo entre los socios que componen la Mesa Ejecutiva y el resto de la organización.

Por debajo de ellos se agrupan los Gerentes que ocupan roles específicos para cada área, tales como Estudios Económicos, Mercados, Institucionales, Recursos Humanos, Servicios, entre otros.

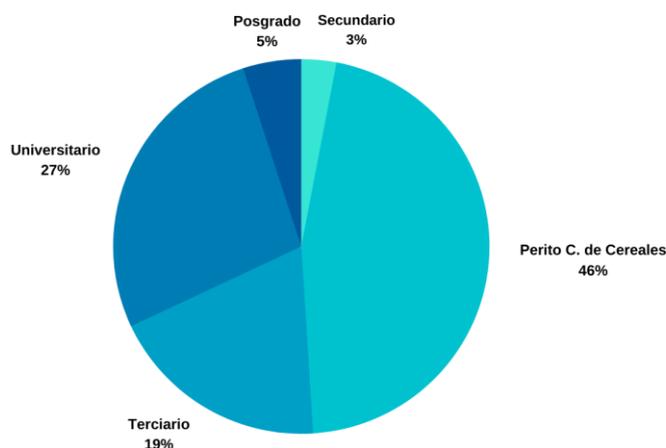
Si bien se presenta una estructura jerárquicamente organizada, una de las características principales es la relación de trabajo horizontal, guiado por el espíritu de equipo, conjugado con los múltiples centros de decisión que emanan de la composición heterogénea de la estructura que involucra saberes técnicos, alta dirección e intereses propios de los socios que componen las comisiones internas.

La capacidad institucional de la BCR tiene una estrecha relación con la eficacia, agilidad y las habilidades del Equipo Técnico para procesar las demandas y viabilizarlas a través de instrumentos que ofrezcan respuestas.

Esta parte de la organización es crucial a la hora de analizarla, en tanto y en cuanto que en ella radica el proceso dinámico de convertir en acciones los objetivos que se han planeado, preparado y organizado. Asimismo, también debe observarse este órgano con detenimiento si se deseara introducir cambios tendientes a producir mejoras de tipo operativo.

Nivel Educativo del Personal de la BCR

Fuente: Memoria y Balance BCR 2018



En lo que respecta a niveles educativos, los Peritos Clasificadores de Cereales, que desarrollan sus tareas en los laboratorios conforman la mayoría del personal estable. Se observa que el nivel medio requerido es el de terciario y/o universitario.

Los límites más bajos y más altos de nivel educativo, secundario completo y posgrados completos, son la menor proporción de casos.

Técnicamente, observamos una estructura centrada en la experiencia y la formación de sus miembros, lo que dota a la organización de una alta capacidad técnica para la consecución de sus objetivos.

A través de distintos convenios con casas de estudios como la Universidad Austral de Rosario, la Universidad del Centro Educativo Latinoamericano, entre otras, la Gerencia de Recursos Humanos fomenta el desarrollo de programas de educación y capacitación para los empleados en busca de la profesionalización del personal.

5.2.5. Redes

“Entendidas como la particular articulación de vínculos con los actores con los que la institución interactúa y la coordinación de actividades para el desarrollo de determinadas tareas. Tanto la coordinación entre diferentes organizaciones de la sociedad civil, niveles o áreas de gobierno, como las articulaciones público- privadas, desde el simple intercambio hasta las modalidades de gestión mixta” (Grandinetti, 2002).

La Bolsa de Comercio de Rosario se vincula con una población heterogénea de actores locales, regionales, provinciales y nacionales que tiende hacia el comercio, la producción y el desarrollo económico-financiero de la región. Entre ellos se destacan las grandes, medianas y pequeñas empresas, emprendedores, municipios, cámaras, asociaciones civiles, comunicadores y miembros del sector público.

La organización cuenta con una gran red de contactos con los cuales interactúa frecuentemente. La composición diversa de sus estamentos directivos amplía sus redes de conexión extensamente, en tanto y a los fines del análisis tomaremos las más relevantes y de acuerdo a su dispersión territorial.

A nivel local, la principal conexión está dada con la Municipalidad de Rosario, en especial con la Intendencia, sus secretarías y el Concejo Deliberante de la Ciudad de Rosario. Otras instituciones que participan como adherentes son el Centro de Corredores de Cereales de Rosario, la Cámara de Agentes y Sociedades de Bolsa de Rosario, la Cámara de Exportadores de Rosario, el Centro de Semilleristas de Rosario, Rosario Administradora Sociedad Fiduciaria, la Asociación de Cerealistas de Rosario y el Centro Marítimo de Rosario.

A nivel regional, las redes se extienden hacia las diferentes comunas y municipios de la región como Firmat, San Lorenzo, Carcarañá, Villa Gobernador Gálvez, Amstrong, Casilda, Capitán Bermúdez, Pérez, Villa Constitución, Puerto San Martín, Timbúes, entre otras entidades del sector público. Se vincula además con la Cámara de Industriales Molineros, la Cámara de Puertos Privados Comerciales, la Sociedad de Acopiadores de Granos de Córdoba, la Sociedad de Cerealistas de Buenos Aires y Pro soja.

A nivel provincial el principal anclaje es el Gobierno de la Provincia de Santa Fe, en especial sus ministerios de Producción, Ciencia y Tecnología. Podemos destacar otras instituciones como la Bolsa de Comercio de Santa Fe, la Bolsa de Cereales y de Comercio de Buenos Aires, la Bolsa de Comercio de Mendoza, la Bolsa de Comercio del Chaco, la Bolsa de Cereales de Córdoba, y la Bolsa de Cereales de Entre Ríos. Así como también con la Cámara Arbitral de Cereales de Entre Ríos y Bahía Blanca.

En términos nacionales, la BCR tiene vínculos con la administración central a través de la Presidencia y sus diferentes ministerios. Así como también con Diputados y Senadores de la Nación.

En el ámbito de las entidades podemos destacar la participación de las Aseguradoras del Interior de la República Argentina (ADIRA), la Asociación Argentina de Productores de Siembra Directa (AAPRESID), la Asociación de la Cadena de la Soja Argentina (ACSOJA), la Asociación Maíz y Sorgo Argentino (MAIZAR), La Asociación Semilleros Argentinos (ASA), La Cámara de Actividades Portuarias y Marítimas, la Cámara de la Industria Aceitera de la República Argentina (CIARA), el Centro de Exportadores de Cereales (CEC), las Confederaciones Rurales Argentinas (CRA), la Sociedad Gremial de Acopiadores de Granos, la Sociedad Rural Argentina (SRA), la Asociación Argentina de Poscosecha de Granos (APOSGRAN), la Federación de Centros y Entidades Gremiales de Acopiadores de Cereales, el Instituto para el Desarrollo de Empresarios en la Argentina (IDEA), entre otras destacables.

Cabe resaltar una directa vinculación con el ámbito académico entre los que se encuentran la Universidad Nacional de Rosario, la Universidad Abierta Interamericana, la Universidad Nacional del Litoral, la Universidad del Centro Educativo Latinoamericano, el Instituto de Biología Molecular y Celular de Rosario del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (IBR-CONICET).

La BCR se sirve además de una extensa lista de consultores, asesores, técnicos, gestores, profesionales y expertos externos a los cuales puede acudir como apoyo, otorgándole una amplia red de recursos para la formulación y evaluación de proyectos, estudios de mercado, capacitaciones de personal, investigaciones, asesoramiento legal y técnico, diseño y comunicaciones, sistemas, logística y distribución.

La BCR nuclea a un sin número de organizaciones privadas. Una larga nómina de empresas que operan en sus mercados, que producto de la conexión con los socios miembros de la organización, también desarrollan una clara vinculación.

6- EL GRUPO DE INNOVACIÓN

6.1. La iniciativa

En septiembre del 2016, aparece por primera vez en las actas de la Mesa Ejecutiva, la intención formal de la institución por formalizar un Grupo de Innovación.

El Presidente de la Organización para el período, convocó a todos los miembros de la Mesa Ejecutiva a una reunión para “intercambiar ideas y posibles planes de acción que favorezcan el desarrollo de la innovación y el espíritu emprendedor en Rosario y la región, a través de la participación de actores de distintas entidades y sectores” dejando el primer precedente formal para la construcción de un ecosistema.

A la convocatoria se sumaron miembros de instituciones como la Universidad Nacional de Rosario, al Instituto de Biología Molecular y Celular de Rosario, a la Asociación de Cooperativas Argentinas, CREA, miembros de Finanzas & Adquisiciones de SSP. Se convocaba además a Startups como Gridexponential, SmartBio, Login Informática, ControlAgro, Quakmedia. Se hizo extensiva la invitación a miembros de los mercados adheridos y subsidiarias como el Mercado Argentino de Valores, el Rosario Future Exchanges (Hoy MATBA-ROFEX) y Primary Ventures. Empresas como Grimaldi Grassi S.A, Laboratorio CIBIC y Bioceres.

La necesidad de reinventar los alcances, las formas de hacer y así dejar también un sello característico en la gestión de la presidencia, pusieron la estructura institucional en marcha para discutir si comenzar un departamento tradicional de Investigación y Desarrollo o involucrar a más organizaciones e individuos en un proceso de desarrollo de para encontrar nuevas formas de solucionar los problemas que se presentaban, especialmente para el comercio y para el intercambio de conocimiento.

La caída del comercio y la situación macroeconómica por la que atravesaba la economía a mediados de 2016, imprimía además la necesidad de generar nuevas maneras de gestionar los negocios y de relacionarse con las agentes.

El 13 de octubre de 2016 se realizó formalmente la primera reunión del “**Grupo de Innovación**” a la que asistieron treinta y siete (37) personas de las instituciones antes mencionadas.

La BCR recibió a entidades privadas y públicas que tenían especial interés en promover el conocimiento y la innovación; innovadores y emprendedores, que habían creado empresas de base tecnológica, en el conocimiento o en etapa de “start up”; mercados y empresas interesadas en aportar recursos financieros o convocar inversores para dar un impulso decisivo a los proyectos. También estuvieron presentes funcionarios de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Producción de la Nación.

La composición inicial de actores presentes muestra deja entrever un doble propósito. En primera instancia, construir territorialmente un grupo representativo que pueda delinear objetivos y encauzar una iniciativa para el desarrollo de un ecosistema de innovación. El segundo propósito, fue el de aglutinar las opiniones e intereses de tres (3) sectores representativos: el público, el sector privado y las universidades.

A través de la metodología BrainStorming entre los actores, se llegó a concluir en las ideas fuerzas que motivaron la iniciativa de las instituciones por participar:

- Vinculación del ecosistema de innovación: El Grupo procurará actuar a modo de espacio institucional para aunar investigaciones científicas y tecnológicas con desarrollos de empresas de base tecnológica (y/o proyectos de mejoras tecnológicas de empresas ya establecidas, nuevos desarrollos en el ambiente académico que puedan llevar a dar valor agregado a la producción, y proyectos de “prueba de concepto”) con efectos sobre la economía regional, para la resolución de problemas concretos y con un impacto real.
- Vinculación entre los nuevos desarrollos tecnológicos y los inversores: El Grupo procurará generar espacios de relacionamiento que permitan financiar start up y/o proyectos de mejoras tecnológicas (con incubadoras, company builders, mercados de capitales, etc).

- Promover el dictado de un marco normativo que aliente el desarrollo de la cultura emprendedora.
- Capacitación y generación de un lenguaje común: Se procurará ampliar la formación y capacitación de emprendedores e inversores, procurando una matriz de conocimiento compartida.

La propuesta no se agotaba en las ideas fuerzas de la convocatoria y en un esfuerzo colectivo diseñaron objetivos comunes y una propuesta de funcionamiento del Grupo:

- Generar dos ámbitos de trabajo: Reuniones plenarias del grupo de innovación productiva para consensos, aportes, discusiones de corte general y apoyo a temas concretos; y equipos de trabajo “ad hoc” para avanzar y desarrollar proyectos específicos.
- Generar proyectos que sean liderados por un responsable científico-tecnológico y un responsable de gestión/emprendedor.

El Grupo de Innovación se planteaba como claros objetivos intervenir en el proceso de creación y desarrollo de su región de influencia para **fomentar la generación de ideas disruptivas**, comprometiendo a las instituciones a detectar los proyectos aplicables en el mercado de productos, procesos o servicios, como también a la plataforma de demandas tecnológicas a nivel regional y nacional.

Así mismo se planteaba la necesidad de **vincular las demandas tecnológicas con los conocimientos y capacidades existentes**, de modo de incrementar las oportunidades de convertir las ideas en proyectos. La BCR como articuladora de la iniciativa instaba a los actores a **proveer infraestructura para que los proyectos crezcan**. Para ello, se ponía a disposición las capacidades técnicas y los instrumentos disponibles.

También quedaba planteada la necesidad de generar los consensos sobre el negocio, es decir, la posibilidad de que los proyectos que se detectaron puedan ser rentables a futuro para todas las partes, emprendedores, empresas e inversores (capitales “ángeles”, socios, incubadoras, financiadores, etc.) que estaban dispuestas a invertir.

Desde un comienzo se enfatizó en la necesidad de plantear verticales de trabajo sobre las que trabajar. Estas áreas temáticas estuvieron definidas a partir de la visión de cada organización presente y sobre los campos de intereses que cada una de ellas impulsaba:

- Energías renovables: modelos de transformación de desechos de feed lot, tambos, criaderos de cerdos en plantas de generación de biogás en base a cámaras anaeróbicas; desarrollo de la tecnología de proceso, los equipos y bacterias recombinantes. Uso útil de la basura como base energética y sustentabilidad.

- Alimentos: recupero de subproductos de la industria frigorífica. Alimentos con valor agregado. Alimentos con denominación de origen. Texturización de harinas proteicas.

- Salud: manejo de genes en células vivas.

- Agroindustria: uso de marcadores moleculares en la selección de reproductores bovinos de carne y leche; ampliación del uso de técnicas de reproducción asistida (más allá de la inseminación artificial). “Sensorización” de la maquinaria agrícola para modelos de agricultura de precisión u otros modelos similares.

- Industria: enzimas industriales de uso aplicado a diversas industrias. Biomateriales (por ejemplo, la captura del silicio de la cáscara de arroz). Nuevos materiales asociados a la siderurgia.

- Producción social del hábitat: diseño y construcción de viviendas de emergencia que sean efectivas y económicas para población demandante. Ahorro energético en viviendas.

- Finanzas: proyectos de inclusión financiera y desarrollo de nuevas metodologías de acceso.

- Información y comunicación: desarrollo de software. Innovaciones en comunicación e imagen.

En este contexto, los resultados de la primera convocatoria fueron discutidos en la Mesa Ejecutiva de la BCR hacia noviembre del mismo año. De ahora en adelante se llamaría a estas reuniones como el “**Grupo de Innovación**”. Los socios directores estaban de acuerdo en que la iniciativa había sido una experiencia valiosa y reconocían en ella una nueva forma de relacionarse con el ambiente.

Si bien la institución ya contaba con una Dirección de Relaciones Institucionales, para viabilizar la iniciativa no había un área específica. Los laboratorios y el área de sistemas BCR tenían objetivos muy disímiles a los que la iniciativa planteaba y se encontraban enfocados en procesos de mejora interna (Sistemas) y de análisis de muestras (Laboratorios). El proyecto demandaba una visión más flexible y permeable para atender a los agentes y a los temas que el contexto planteaba.

Concretamente la respuesta de la Mesa Ejecutiva fue destinar recursos humanos para liderar el proceso y articular el proceso, actuando como “**coordinadores de innovación**” en un estadio temprano del Área de Innovación que sobrevendría luego.

6.2. El área de innovación

De esta manera, hacia principios de 2017, la institución se embarcó en el desarrollo de un **Ecosistema de Innovación en la Región Rosario** utilizando los recursos disponibles en la estructura formal, ya sean técnicos y administrativos, como directivos, así como también con el soporte y apoyo de diferentes instituciones de la ciudad y la región.

La primera acción llevada a cabo por la “coordinación de Innovación” fue crear una comisión de innovación. En una institución de composición heterogénea, como ya hemos dicho, la formalización de una comisión asegura una instancia de legitimación frente a los desafíos que las iniciativas planteen. Para ello se convocó al presidente y a los miembros más cercanos de la mesa ejecutiva, se sumó a voluntades con entusiasmo en el

“Grupo de Innovación” y de esa manera se constituyó la comisión asegurando la perdurabilidad institucional.

Con ello se dio nacimiento también, al Área de Innovación en la BCR. La gerencia de Recursos Humanos en conjunto con la Presidencia, estableció los objetivos generales que se buscaban impulsar:

- 1- Impulsar el desarrollo de un ecosistema de innovación en nuestra región, posicionando a Rosario como un “Hub” competitivo a nivel internacional.
- 2- Hacer de BCR un motor y el principal epicentro del desarrollo del ecosistema de innovación de nuestra región con principal foco en las verticales Agtech, Fintech y “Life sciences”.
- 3- Promover y fomentar modelos educativos que promuevan la competitividad y capacidad de innovación de las próximas generaciones en nuestra región.
- 4- Apoyar y proponer proyectos y procesos de cambio para que la BCR siga innovando.

Los objetivos centrales de este proceso que sostenía e impulsaba la Mesa Ejecutiva estaba basado en representar una gestión proactiva y rupturista de la institución. El Director de Relaciones Institucionales de la BCR, Mario Acoroni, sostiene que “se puede llegar a innovar por infinitas razones: para sostener una posición, para ganar liderazgo, para lograr economías, para adquirir mayor poder, para ser más eficiente, para mejorar la calidad de vida, para fortalecer el desarrollo personal o profesional, para resolver un problema, para incrementar productividad” abonando la visión.

Desde un comienzo, el área de Innovación contó con un gran soporte por parte de la Cumbre Estratégica, empeñada en generar las condiciones y viabilizar el proyecto, para convertir a la Bolsa de Comercio de Rosario en la articuladora del ecosistema.

En el transcurso de 2017, muchos recursos fueron volcados en esta dirección y el período es fructífero en cuanto a acciones y relacionamiento con actores decisivos del sector. En una clara búsqueda de perfil central y preocupada por la innovación, se organizaron diferentes actividades para posicionar a la institución como un faro en Rosario.

Según expresó Acoroni, “sorprendió la rápida respuesta y aceptación que tuvo esa iniciativa, movilizando a universidades, institutos de investigación, aceleradoras, incubadoras, mercados, inversores, etc.”. Y agregó además “Seguramente influyó en ello la reputación y trayectoria de la Bolsa –por entonces con 132 años de vida– para desarrollar proyectos de interés social de mediano y largo alcance, como así también su capacidad de convocatoria y reconocimiento en la comunidad”.

Está reconocida capacidad de convocatoria en amplios sectores de la sociedad permitió que durante 2017 se llevase a cabo el “Foro de Innovación, Premio y Hackatón”.

La primera edición del Premio a la Innovación de la Bolsa de Comercio de Rosario fue una acción a la que se postularon más de cincuenta (50) proyectos de distintas partes del país, presentando soluciones enmarcadas en tres ejes predefinidos: nuevas tecnologías aplicadas al agro; nuevos usos para productos agrícolas; alertas tempranas de emergencias climáticas.

Los proyectos fueron evaluados mediante un jurado multidisciplinario compuesto por referentes, como el Presidente de la Bolsa de Comercio de Rosario, Alberto Padoán; el Director del CONICET, Roberto Rivarola; el Rector de la Universidad Nacional de Rosario, Héctor Floriani; la Rectora de la Universidad Austral, Ana Galeano; el Director de la Guía Estratégica para el Agro, José Luis Aiello; el Vicepresidente del MAV, Alberto Curado; el Director de MATBA-ROFEX y CEO de la empresa Primary Ventures, Ignacio Plaza; entre otras personalidades reconocidas. Un equipo de trabajo generado por funcionarios de la BCR colaboró con apoyo técnico a los miembros jurados para el análisis de proyectos específicos.

Finalmente (10) Diez proyectos fueron seleccionados y convocados a presentar sus ideas al Foro de Innovación.

Las presentaciones de proyectos se llevaron a cabo en el marco del Foro, que reunió a expertos, inversores, capitales ángeles, y público en general interesado sobre la temática. En este evento disertaron referentes de innovación, fondos de capital emprendedor, aceleradoras y emprendedores buscando generar un espacio en el que pudieran encontrarse distintos actores sobre la base de una temática en común. Ello serviría para conocer a quienes estuvieran realizando esfuerzos de manera particular, para involucrarlos y vincularlos con la iniciativa de la BCR.

Finalmente se eligieron tres (3) ganadores a los que se le entregaron premios de 150.000, 100.000 y 50.000 pesos para poder financiar sus iniciativas.

En la misma dirección y con el mismo espíritu, se desarrolló el “Hackaton-Agro”, una acción impulsada por los Ministerios de Modernización, Agroindustria, de Producción, y de Ciencia y Tecnología de la Nación; con el apoyo de la BCR, el Club de Emprendedores de Rosario y Santalab, Laboratorio de Innovación de la Provincia de Santa Fe.

La temática o vertical elegida fue “Agro” y sus desafíos se englobaron en los ejes: producción sustentable, logística e infraestructura relacionadas a la agroindustria. Del evento participaron alrededor de trescientos (300) jóvenes emprendedores, quienes desarrollaron durante dos días, propuestas de soluciones para el sector agroindustrial.

La tónica de los eventos fue similar. Un espacio convocante para emprendedores, sponsoreado por marcas reconocidas y con trayectoria, en los que generar nuevos proyectos para encontrar soluciones.

A los pequeños emprendedores les serviría como plataforma para visibilizar y mejorar sus ideas, y en un estadio más avanzado, conseguir financiamiento para sus proyectos.

A las empresas y organizaciones, les serviría para atraer nuevas ideas y revisar la disponibilidad de nuevas oportunidades sobre la base de ponderar nuevos productos o servicios que pudieran otorgar una solución inédita a los eslabones de la cadena agroindustrial, comercial y/o financiera.

La territorialización de la iniciativa, así como las temáticas estaban marcada por fuertes variables, tal y como lo expresa Mario Acoroni: “una ubicación privilegiada en el corazón de la Pampa Húmeda argentina, sobre una hidrovía que la vincula al mundo, cuenta con el principal clúster oleaginoso y de aceites vegetales del mundo, en su entorno se ha instalado un complejo portuario desde donde se embarca el 80% de las exportaciones de granos y productos agroindustriales de Argentina”.

El ex Rector de la Universidad Nacional de Rosario, Héctor Floriani, agrega que para el éxito de la iniciativa es necesario “una convocatoria amplia y transversal” haciendo hincapié en “que lo más valioso del aporte de la BCR en la temática radica

precisamente en eso, un seguimiento del sistema para detectar dinámicamente nuevos actores relevantes a incorporar a la convocatoria, y mucha creatividad para imaginar actividades que realicen el objetivo perseguido: generar confianza y empatía entre los actores del ecosistema”.

Otra de las acciones destacables de 2017 para el área de innovación fue la firma de un convenio de colaboración con la Autoridad de Innovación de Israel. Con el fin de buscar potenciales aliados en el mundo, la primera alianza concretada fue un convenio de colaboración con la Autoridad de Innovación de Israel (I.I.A.), ente del Estado con sede en Tel Aviv y la BCR para promover la innovación y emprendedurismo en el país.

En este marco, la BCR se comprometió a trabajar junto a empresas en la búsqueda de demandas tecnológicas. Por su parte, la Agencia de Innovación de Israel trabajaría en la búsqueda de emprendedores con potencial de desarrollarse en nuestro país en asociación con las empresas argentinas. Como resultado de este proceso de “coincidencia” entre oferta y demanda, la IIA se comprometía a financiar hasta el 50% de las inversiones en investigación y desarrollo de los emprendedores israelíes en soluciones co-creadas con las empresas argentinas.

Para ampliar las oportunidades y asegurar la conexión entre las organizaciones, el Presidente de la BCR, viajó a Tel Aviv junto a dos miembros de la Comisión de Innovación y la responsable del área de Innovación. Durante esta misión, se mantuvieron reuniones con el Ente israelí que permitieron la finalización y firma del convenio. Estas reuniones fueron generadas y pensadas con el fin de abrir canales para el acceso de las empresas de nuestra región a las tecnologías de aquel país mediante un programa de innovación abierta.

Este programa le otorgó al ecosistema un canal formal sobre el que comenzar a desarrollar proyecto de vinculación y acceder a nuevos desarrollos. Abría, además, la posibilidad de acceder a fuentes de financiamiento y conocimiento con uno de los países líderes en innovación en el mundo. Ello tornaba la iniciativa mucho más atractiva logrando que mucho emprendedores se acerquen a consolidar las propuestas.

El “Grupo de Innovación” estaba en vías de consolidación. Héctor Floriani así lo expresaba: “Creo que la experiencia ha sido y continúa siendo muy valiosa, porque ha generado en nuestra región un “lugar” de encuentro de un conjunto numeroso, calificado y heterogéneo de personas interesadas en innovar: emprendedores, investigadores, gestores del sistema científico-tecnológico y universitario, funcionarios gubernamentales, inversores, promotores de esa “sinapsis” virtuosa entre el conocimiento nuevo y la innovación productiva”.

Mario Acoroni por su parte sugiere que en el poco tiempo que “el grupo lleva de funcionamiento se ha avanzado notablemente. Obviamente, en un sector tan dinámico y cambiante como éste, es imperioso revisar los planes iniciales y sumar nuevas acciones”

Así mismo, Cecilia Ribecco, miembro fundador de CRIAR expresó que “es una gran oportunidad para trabajar en distintas mesas de trabajo en donde haya interacción con la academia, el sector público y tercer sector para que los cambios y las estrategias se sostengan en el tiempo y tengan un impacto positivo en la localidad y la región”.

El balance de la gestión 2017 se presenta fructífero desde la participación y el involucramiento. En este sentido, más de 300 emprendedores asisten a los encuentros, presentando 56 proyectos sobre los que basar el desarrollo de la plataforma. Se relevan treinta (30) participantes activos en las mesas de trabajo del “Grupo de Innovación” y más de quinientos (500) empresarios, grupos inversores, capitales ángeles y ejecutivos, participan de los encuentros y charlas que el área de innovación impulsa.

Indicadores de Gestión 2017-2018

Fuente: Área de Innovación BCR



Así mismo, tres (3) proyectos innovadores encuentran su correlato con pares israelí y “matchean” su oferta y demanda contabilizando los primeros casos de éxito de la iniciativa. A ello se suma un capital de inversión en proyectos de 12 millones de dólares que la institución comienza a canalizar hacia los emprendedores.

Hacia el final de 2017 se revisaron los objetivos y se especificó cómo iba a trabajar la institución al siguiente año en lo que a innovación respecta.

La existencia de objetivos generales para la iniciativa, no significaba por sí mismo que el área de innovación tuviera los suyos ni tampoco un detalle específico de cómo concretarlos.

El periodo de nacimiento y desarrollo del área de innovación está marcado por un desorden organizado, en el que muchas visiones sobre una misma temática se van consensuando para dar como resultado lo que a primera vista parece un caso exitoso.

Sin embargo, esta misma desorganización y la falta de recursos propios del área comenzaron a generar disputas entre los miembros internos sobre qué, cómo y para quién estaba direccionando la BCR sus esfuerzos.

Si bien la iniciativa había logrado posicionarse en la ciudad, la institución debía adecuarse a los requerimientos que su contexto le planteaba. Incapaz de cumplir con todas las demandas de financiamiento, de revisión y evaluación de proyectos, de vinculación con los actores, se planteó la necesidad de ampliar el área con nuevos recursos.

De esta forma, 2018 comenzó con la incorporación de tres (3) personas que pudieran gestionar las demandas y apalancar los objetivos.

Para profundizar la acciones se planeó también el desarrollo de un nuevo Hackatón, el dictado de talleres para emprendedores, la profundización y la firma de nuevas alianzas con programas internacionales para Emprendedores y Startups, nuevas alianzas para el scouting de startups en el exterior, otorgar al área de un espacio físico como Hub de innovación para el relacionamiento de empresas y startups (un espacio de co-working), instalar definitivamente el Foro de Innovación como un evento anual, realizar reuniones entre Fondos Venture Capital y empresarios, fortalecer alianzas nacionales e internacionales, conformar una mesa de trabajo regular para mantenerse informado sobre los desafíos y las oportunidades, insistir con el premio BCR a la Innovación.

Estos objetivos fueron apuntalados además con un co-desarrollo junto a RRHH del Programa “Innovadores BCR”, que proponía una revisión de las conductas y procesos internos de la organización a través de talleres de pensamiento disruptivos y el desarrollo de propuestas y proyectos para mejorar los puestos de trabajo dentro de la misma organización.

6.3. La clave de la articulación

Con la idea principal de convertir a Rosario y la región en un “hub” competitivo de innovación, se comenzó a trabajar sobre las tres (3) verticales con mayor presencia en la región.

Existe una relación directa entre las temáticas seleccionadas y el área de influencia. Todas las tecnologías y avances innovadores que comenzaron por mapearse estaban

relacionados con el mercado de capitales, la biotecnología y principalmente la agroindustria.

Cada una de las ramas seleccionadas agrupaba a pequeñas y medianas empresas que comenzaban desarrollos tecnológicos sobre las verticales de **Fintech** (Empresas que trabajan y aplican nuevas tecnologías en la industria financiera), **Biotech** (Empresas dedicadas a la aplicación de tecnologías que utilice sistemas biológicos y organismos vivos o sus derivados) y principalmente **Agtech** (Empresas que aportan nuevas tecnologías a todos los eslabones de la cadena agroindustrial).

La iniciativa emplazada en el corazón de la región núcleo, donde se destinan más de 10 millones de hectáreas para el uso agropecuario y forestal, y se concentra el 78% del complejo industrial oleaginoso nacional, tuvo rápido arraigo entre los emprendedores.

La marcada existencia de una red de actores abocados al desarrollo de la innovación, a la transformación del estado actual de las cosas, fue también un marco propicio para el desarrollo, más aún cuando se encontraban vinculados territorial y productivamente como parte de un desarrollo local de bienes y servicios, atravesados por verticales similares.

El siguiente listado nos muestra la relación directa entre las temáticas seleccionadas por el ecosistema y los emprendedores que fueron integrándose a la iniciativa:

6.3.1. Agtech

- DeepAgro: dedicada al reconocimiento de malezas en video para la aplicación de herbicidas de forma inteligente.
- ZoomAgri: desarrolla tecnologías de determinación de calidad de commodities agrícolas.
- Eiwa: ofrece soluciones de información agrícolas basadas en datos recolectados por drones.
- Npks: ofrece una plataforma integral para cultivos y nutrición del suelo.
- Carnes Validadas: representa una red de creación de valor en la cadena de la carne mediante el soporte tecnológico que ofrece Blockchain.
- Kilimo: Utiliza el Bigdata para la irrigación y gestión de la agricultura.

- Auravant: ofrece una plataforma digital para gestionar y monitorear el campo de manera remota a través de imágenes satelitales.
- Taranis: ofrece una plataforma de precisión basado en el machine learning para monitorear los campos.
- BlackSoil: ofrece implantación de semillas con humedad y nutrientes vitales para lograr una maximización de la germinación y el desarrollo.
- Laurus: dedicada a la agricultura urbana robotizada
- Ponce: Ofrece un Sistema de Monitoreo de Riego Agrícola en tiempo real.
- Ecoclimasol: desarrolla soluciones tecnológicas personalizadas para optimizar la toma de decisiones frente a los riesgos climáticos y su impacto en la rentabilidad de los negocios.
- BoosterAgro: ofrece una plataforma de información climática, agronómica y productiva de tu campo en un solo lugar.

6.3.2. Fintech

- AgroPago: Ofrece una plataforma digital para facilitar pagos cobros de créditos rurales.
- Agrired: *es* un mercado electrónico para la comercialización de insumos para el agro, exclusivo para el sector mayorista.
- Agrofy: es un mercado online del donde se comercializan todo tipo de insumos para el agro.
- Agricompras: Ofrece unificar productos del sector agropecuario para comprar y vender productos e insumos.
- La Rotanda: Ofrece una plataforma para solicitar y ofrecer servicios agropecuarios de forma online.
- Agree: ofrecer un mercado en línea de commodities.
- The Food Market: ofrece una plataforma para comprar y vender en línea productos orgánicos y naturales directo a productores locales.
- Agroads: es una plataforma que conecta la oferta y demanda del sector agropecuario. Con una comunidad de 400.000 personas vinculada al agro y con más de 75.000 ofertas activas.

- Agropoints: ofrece un sistema que le permite al productor pagar los servicios con las tarjetas y otras formas de financiamiento.
- Siembro: ofrece una plataforma de financiamiento para negocios y emprendimientos agrícolas.
- Pago Rural: ofrece una herramienta de financiación no bancaria que permite a los usuarios gestionar créditos y pagos de una forma segura.
- Wuabi Agro: ofrece una plataforma de crowdfunding de proyectos agropecuarios.
- De Campo a Campo: es un mercado ganadero online a través del cual se comercializa hacienda para faena.
- EnBaca: un sistema de e-commerce ganadera.
- Vaqapp: una plataforma comercial, puramente digital para la compra y venta de hacienda en todo el mundo.
- FG: ofrece una plataforma para comprar y vender ganado en línea

6.3.3. Biotech

- Nano Soluciones: desarrolla productos relacionados a la industria ganadera basado en soluciones de nanotecnología.
- Bioheuris: Una empresa que desarrolla cultivos resistentes a herbicidas aplicando herramientas de biotecnología para mejorar el manejo sustentable de malezas.
- Alxerion: desarrolla nuevas plataformas de nano vesículas destinadas a revolucionar la terapia del cáncer, alzheimer y enfermedades cardiovasculares.
- Octamer: ofrece una plataforma de servicios biotecnológicos, dedicada a encontrar soluciones innovadoras a las necesidades de la agroindustria
- Stamm: ofrece soluciones de investigación para abordar las principales limitaciones en el desarrollo de la industria biotecnológica.

En este sentido Héctor Floriani expresa que “la BCR tomó esta iniciativa a partir de un buen diagnóstico de la situación de contexto (debilidad de esa virtuosa conexión

entre el saber innovador y la innovación productiva) y de una redefinición pro-activa de su misión institucional”

Consultado acerca de los criterios de intervención de la institución en la temática, Mario Acoroni responde que fueron varios los factores que impulsaron y favorecieron el desarrollo. “El ecosistema está conformado por decenas de organizaciones que cumplen roles específicos en relación al emprendedurismo local, entre las que se encuentran universidades públicas y privadas; un área de investigación básica y tecnológica de escala internacional; instituciones de investigación en biología molecular y en agrobiotecnología de reconocido prestigio, un polo tecnológico dedicado a la producción de software, servicios informáticos, ingeniería y comunicaciones, entre otros sectores de actividad; ONG´s vinculadas al desarrollo emprendedor. A todo ello se suma su dotación de recursos humanos calificados” reconociendo una capacidad preinstalada.

La suma de voluntades específicas que ya se encontraban trabajando en soluciones, productos, desarrollando nuevas formas de hacer de las organizaciones fue también un terreno fértil que permitió una rápida asimilación de la propuesta. De manera que la construcción de un ecosistema, las convocatorias de actores públicos y privados o del tercer sector, no fue el mayor problema que se enfrentó. La región ya encontraba una masa de organizaciones en actividad tendientes a la innovación.

A este respecto, debe decirse que la Provincia de Santa Fe y el Municipio de Rosario, llevaban desarrolladas en el territorio sendas políticas públicas de fomento e impulso al capital emprendedor.

La apertura de un polo tecnológico o de laboratorios de innovación no es casualidad para considerar los esfuerzos que el ámbito público también generó para viabilizar la innovación en sus ámbitos de actuación. Mariana Mazzucato discute en el “el mito puramente ideológico de los emprendedores privados, tecnológicamente innovadores” que sea solamente el privado quien hacer los esfuerzos y corra los riesgos para innovar. Muy por el contrario, rescata el rol y la presencia del Estado en estas iniciativas. “En países como Estados Unidos, China, Singapur y Dinamarca, el Estado aportó el tipo de financiación paciente y a largo plazo que necesitan las nuevas tecnologías para despegar” (Mazzucato, 2013)

Considera además en su análisis, que existe “una visión sectorizada y altamente influenciada de los fenómenos innovadores por los que atraviesan las ciudades, las economías y los ejes productivos. En la mayoría de las ciudades en las que el fenómeno de la innovación ha hecho pie, se han construido polos de innovación, campus de pruebas,

incubadoras, ecosistemas público- privados de innovación, en los que el Estado tiene un papel importante, garantizado a los privados y a la academia financiamiento y espacios en los que han podido desarrollar apropiadamente sus trabajos” (Mazzucato, 2013).

En ese contexto, la clave de la iniciativa de la BCR radicó en la apertura de un espacio de participación, de concertación o mediación de reconocido prestigio que emana de sus otras actividades, de su poder de convocatoria al ser un actor importante, que brindó respaldo a las iniciativas de emprendedores y empresas, transformándola en una organización articuladoras de voluntades. Reconociendo las identidades previas y los negocios que ya estaban en marcha, la organización fue además generando alianzas claves para poner a disposición de los emprendedores, los recursos necesarios y ofrecer una cartera de contactos que en ocasiones permiten acelerar los plazos y reducir los costos de los desarrollos.

La participación del sector académico jugó un rol fundamental construyendo la confianza necesaria entre el conocimiento innovador y los actores que participaban de la iniciativa. El ex rector de la Universidad Nacional de Rosario y activo participante del Grupo de Innovación, Héctor Floriani, lo expresa con claridad:

“Se trata de promover, incansablemente, condiciones propicias para “construir puentes” entre los productores de conocimiento innovador y los emprendedores interesados en iniciativas de innovación productiva. Esto, insisto, es tarea de todos. Sin embargo, existe algún rasgo distintivo en la tarea cuando se la aborda desde la academia: para generar confianza -el cemento de ese puente a construir- es preciso desmontar los prejuicios que a veces se verifican en el mundo académico en relación a la economía de mercado”.

Reconociendo el agregado de valor que la Universidad Nacional de Rosario ha significado en el lanzamiento y posterior desarrollo de la iniciativa, Mario Acoroni agrega:

“En tal sentido, es destacable la iniciativa de la UNR de implementar una Especialización en Gestión de la Innovación y la Vinculación Tecnológica, como programa de posgrado, que pone foco en la innovación social y productiva, y la

utilización de la tecnología. Este curso de posgrado se desarrolla conjuntamente con entidades empresarias locales, con el objetivo de contribuir a las necesidades de incorporación de recursos humanos con perfil tecnológico”.

Cecilia Ribeco, emprendedora de Rosario y participante del Grupo de Innovación, reconoce la tarea de la academia desde la perspectiva más pragmática:

“La academia puede aportar mucho desde el acompañamiento al ecosistema siendo uno de los pilares en cuanto a investigación sobre los ejes temáticos y un generador de materiales de consulta y aprendizaje para los actores del Ecosistema”.

Desde el comienzo del Siglo XXI, la competitividad de las economías nacionales y regionales, ha sido un factor importante a la hora de analizar el rol que adquieren los actores en el sistema productivo y en la generación de excedente de capital. Por ello los procesos de crecimiento y cambio estructural son el resultado de las estrategias y decisiones de inversión de las organizaciones que operan en los mercados y se desenvuelven en entornos institucionales y culturales que condicionan la dinámica económica (Vázquez Barquero, 2001).

El desafío fue construir entre los distintos actores públicos, privados, científicos, productivos y económicos, un desarrollo sostenible capaz de otorgar beneficios a todos los participantes en un contexto de apertura y masificación de la información y del conocimiento.

7- CONSIDERACIONES FINALES

Desde el comienzo, la BCR intentó posicionarse como “la madre de la innovación en Rosario y la región” en palabras de su ex Presidente, Alberto Padoán, principal impulsor de la iniciativa. Orientada hacia un perfil articulador que medie entre las demandas de los agentes inversores, de financiamiento y a la búsqueda de un rol protagónico del proceso, mostrándose como una organización de puertas abiertas capaz de emprender mejoras que tengan externalidades positivas para todo su contexto.

En primer término, la política de apertura que emprendió la institución se convirtió en un factor clave para una dirigencia que debía marcar contrastes fuertes con la línea antecesora. La alta discrecionalidad de la Mesa Ejecutiva para decidir sobre este tipo de iniciativas, que si bien, requieren del consenso de los socios a través de la aprobación en Consejo, rara vez suelen no prosperar, permitió un replanteo del rol estratégico que ocupaba la organización tanto en la ciudad como en la región. De esta forma se decidió la apertura horizontal de todos los ámbitos de la institución a la participación de otros actores, ya sean públicos o privados.

Parte de esa modernización institucional, significaba no solo desarrollar internamente nuevas posibilidades de inversión, sino también, atraer ideas desde el entorno para incluirlas en el proceso. Esto permitía a la institución mostrarse más permeable a las demandas de sus socios, de las empresas y convertirse en un espacio de reunión capaz de capitalizar los procesos innovadores que estaban sucediendo fuera de los límites de la organización.

Resulta imprescindible dejar en claro que los procesos de innovación se construyen a partir del intercambio, el aprendizaje, la creatividad y la adaptación, y no desde el trasplante de formas exitosas. La innovación cobra relevancia en tanto y en cuanto posibilita o no la construcción de capacidades, que es lo que facilita, en última instancia, el logro de las metas propuestas (Aranda, 2017).

Detrás de ello, también puede observarse en la visión que plantea la dirigencia que otro de los motivos esenciales fue el de encontrar nuevas maneras y herramientas para hacer negocios. Tener cerca a emprendedores trabajando en sus proyectos, ofrecerles un espacio de consulta, capacitaciones, contactos y principalmente, financiamiento, abriría

la puerta a la colaboración y principalmente a la participación en el negocio de la innovación.

La iniciativa en sí, demandó además de un cambio de gerenciamiento sobre cómo resolver los problemas, un cambio en la cultura organizacional.

La densidad de actores que comenzaron a participar produjo rápidamente un intercambio mayor de información y productos para los que la BCR estaba preparada. Ante esta situación debió balancearse una estructura dedicada principalmente a satisfacer las demandas de internas de los socios, y así volcarse a trabajar con clientes mixtos. La organización sufrió cambios para lograr mayor flexibilidad y adaptarse a las demandas externas: talleres de pensamiento disruptivos para todos sus empleados, revisión de los puestos de trabajo, reestructuración de los procesos, implementación de metodologías ágiles, creación de nuevas áreas, revisión en la toma de decisiones, etc.

Estos cambios estuvieron centrados en poner de relieve la mirada del usuario y del consumidor como un agente importante para el desarrollo de nuevos productos y servicios, y la mejora del servicio.

De los objetivos iniciales del Grupo de Innovación, puede destacarse la vinculación de las demandas tecnológicas con los conocimientos y capacidades existentes. Al respecto podemos inferir que la realización de un foro de innovación y un hackathón agro de los que participaron más de 500 personas en total, un premio a la innovación que contemplo 56 proyectos y un espacio de coworking, funcionaron como soluciones para comenzar a construir un ecosistema de innovación en la ciudad de manera masiva y ocupar el vacío de liderazgo que se evidenciaba al momento.

En lo que respecta al financiamiento, más de doce (12) millones de dólares se habían volcado hacia los proyectos hacia finales de 2018. En la etapa “semilla o larva” de un emprendimiento innovador, ello puede representar un apalancamiento fundamental para obtener a futuro amplios márgenes de ganancia para sus acreedores. Fondos comunes de inversión, capitales ángeles, empresas y privados, impulsaron con capital la iniciativa tornándola atractiva para emprendedores que, aunque con buenas ideas, se veían imposibilitados para hacer crecer sus negocios.

Las consultas y los contactos fueron también un punto destacable de la iniciativa, lográndose conformar 30 mesas de trabajo en las que compartir inquietudes, ofrecer

soluciones, aprender nuevas técnicas y métodos, compartir infraestructura y recursos. En un rol estratégico, la BCR puso siempre a disposición recursos e infraestructura para que ello sucediera y los proyectos crezcan.

El primer desafío que enfrenta la institución en su rol articulador es “mantener innovador al Grupo de Innovación” según Héctor Floriani. Deberá “sostener su eficacia, su impacto, sorteando el riesgo de la burocratización y de la pérdida del impulso inicial” logrando mantener el atractivo para los actores que participen e involucrando con mayor intensidad al sector público en todos sus niveles.

Con la Provincia de Santa Fe y la Municipalidad de Rosario, la institución puede encontrar en la acción un anclaje de vinculación no solo político sino también económico. Dada la relevancia de los negocios que la BCR representa, generar puntos de contacto más estrechos en un área que tiene mucho más para ganar que perder, puede resultar esencial a la hora de establecer vinculaciones duraderas que permitan capitalizar los avances para todos los actores. La profundización de la relación dependerá entonces, de lo dispuestas que estén las entidades a interrelacionarse traspasando a sus contextos y abriendo los canales para recibir información, bienes, servicios y procesos.

En lo que respecta a la intensidad de la participación, puede decirse que la frecuencia de las reuniones con los participantes del “Grupo de Innovación” fue espaciándose prefiriendo las mesas de trabajo cara a cara. Ello dejó muchas instituciones del ecosistema que buscaba impulsarse, fuera del radar de la iniciativa principalmente por que las verticales iniciales que se proponían fueron acotándose bajo la premisa de impulsar solamente lo relacionado al agro, las finanzas y la biotecnología. “Lo único que reformularía es la regularidad de las reuniones. Creo que se podría trabajar sobre ejes específicos como se habían planteado en un principio para formalizar acuerdos y el trabajo interdisciplinario” destaca Cecilia Ribecco, como un aspecto de mejora.

En esta dirección, la posición hegemónica que tuvieron algunos grupos o determinados sectores en la iniciativa, más referenciados con las políticas o los intereses de los directivos, en detrimento de otros intereses, orientaron el rol de la BCR en el ecosistema hacia verticales más relacionado con sus propios intereses. Desde esta perspectiva, la construcción de un ecosistema es acotada.

En el desarrollo de las actividades, la BCR fue transformándose en un actor central del proceso logrando como tal, definir los actores y las temáticas con las que le interesaba

trabajar alineando la oferta y la demanda existente para profundizar los ejes de interés, ocupándose solamente de aquellos que estaban en consonancia con los intereses generales de la institución, más allá de su política de puertas abiertas.

Así mismo, la decisión de establecer una política de alianza para la innovación con organizaciones como la “Autoridad de Innovación de Israel” de manera unilateral, como eje y rector de la iniciativa, si bien pone de relieve el impulso que la institución pretende darle al ecosistema, deja en evidencia que la participación en algunas decisiones no se da de forma plenaria con los distintos actores y entidades que se encontraban participando de la iniciativa.

El resto de las verticales planteadas inicialmente por el “Grupo de Innovación”, vinculadas a lo social y/o ambiental, que no hacían foco en el aspecto duro de los negocios, fueron desplazándose hacia la órbita de la Fundación de la Bolsa de Comercio de Rosario, enmarcando los intereses hacia el asistencialismo y/o la sostenibilidad.

De ello podemos inferir que la Bolsa de Comercio de Rosario no puede convertirse en la madre de la innovación de Rosario y la región, si unilateralmente y acorde a sus propios objetivos va a centrarse únicamente en tres (3) verticales que impliquen dejar por fuera a proyectos y emprendedores que acercaron soluciones de diferente índole.

Como cierre de la investigación y a partir del relevamiento y del análisis realizado, se comparten recomendaciones que actúen como sugerencias para afianzar las fortalezas y reflexionar sobre las dudas y oportunidades que plantean los lineamientos generales sobre los que se desarrolla la iniciativa institucional:

- Es esencial para articular las demandas, comprender que actores con lógicas diferentes interactúan en un mismo espacio. Será preciso entonces moderar las expectativas al momento convocar a nuevos participantes.
- Definir ejes de trabajo de manera colectiva y transparente para generar participación plenaria y corresponsabilidad.
- Convocar a reuniones de grupo y proponer nuevos eventos de vinculación para efectivizar a participación y generar sinergia positiva del grupo.
- Involucrar a las Universidades con mayor profundidad en el seguimiento de los nuevos proyectos. La Academia no solo poseen

recursos técnicos y metodológicos más desarrollados, sino que también puede convertirse en un canal de vinculación y extensión con el territorio.

- Es necesario implicar con mayor fortaleza al ámbito público para emparejar los esfuerzos en la construcción del ecosistema, otorgándole la capacidad de aportar en la construcción de los problemas y en la capitalización de las soluciones.

8- REFERENCIAS

8.1. Bibliografía

ARROS VALDIVIA, V. (2016). *La experiencia del laboratorio de gobierno y su contribución en el desarrollo de la innovación en el sector público chileno* (tesis de maestría). Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile.

BECKHARD, R., Y HARRIS, R. T. (1988). *Transiciones organizacionales - Administración del cambio* (2ª ed.). Wilmington, Delaware, U.S.A: Addison-Wesley e Iberoamericana.

CALDERÓN, M. (2010). *El valor estratégico de los acuerdos de colaboración para la adquisición de conocimiento en procesos abiertos de innovación: con especial atención al sector de las tic en España* (Tesis de doctorado). Departamento de Economía Aplicada II de la Universidad Complutense de Madrid.

CAMIO, M. I. (2014) “La dimensión emocional en las culturas innovadoras. Un estudio de casos de Pymes de software”. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires –UNICEN. Buenos Aires, Argentina.

CHESBROUGH, H. (2015). *Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI. Reinventar la empresa en la era digital* (Ed. rev., pp. 398). Recuperado de <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/01/BBVA-OpenMind-libro-Reinventar-eEmpresa-en-la-Era-Digital-empresa-innovacion1-1.pdf>

COLOBRANS, J.; SERRA, A.; FAURA, R.; BEZOS, C. Y MARTIN, I. (2012). *La tecnoantropología. Revista de Antropología Experimental*, nº 12, 2012, ISSN: 1578-4282, pp. 137-146.

COOKE, P. (1998). *Origins of the Concept. Regional Innovation Systems*. Recuperado en: <http://ssrn.com/abstract=1497770>.

DÍAZ, C. (2002) *Para leer la innovación. Notas de teoría y método*, en D. Cravacuore (comp.), “Innovación de la gestión municipal”. Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.

DÍAZ, C., GRANDINETTI, R. Y NARI, P (2002) Comp. “Tecnologías Y Gestión Local En Argentina: Experiencias Y Perspectivas”. Rosario: Ed. Política Y Gestión, Universidad Nacional De Rosario.

GRANDINETTI, R. Y DÍAZ, C. (2002) “Dimensiones De Capacidad Institucional”. Colección Cuadernos de Trabajo N° 2. Rosario: Ed. Política Y Gestión, Universidad Nacional De Rosario.

MADOERY, O. (2015). Modos diferentes de pensar el desarrollo de América Latina. Revista del CLAD Reforma y Democracia, 62, 1 -240.

MARIANA M. (2013, agosto) State Of Innovation: Busting The Private-Sector Myth. Recuperado 21 marzo, 2020, de <https://www.newscientist.com/article/mg21929310-200-state-of-innovation-busting-the-private-sector-myth/>

MINTZBERG, H. (2012) “La Estructuración De Las Organizaciones”. Grupo Planeta. Buenos Aires, Argentina.

OECD. Manual de Oslo (2005). “Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación”. EUROSTAT.

PINEDA, K., RUBIANO, M. E., ORTIZ, M. C. (2011). Modelos y mecanismos de interacción universidad-empresa-Estado: retos para las universidades colombianas. Equidad Desarro. ISSN 1692-7311. N. ° 15.

RAMIÓ, C. (2010) “Teoría de la Organización y Administración Pública”. Tecnos, 2010. Pág. 7.

REGER, G. (2003). Linking corporate-wide global R+D activities. En Cantwell, J.; Molero, J. (Eds.). *Multinational enterprises, innovative strategies and systems of innovation*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham. pp. 81-104.

REIGOSA, F. F. (2018) “Living-Labs: Innovación centrada en el usuario en la Sociedad de la Información y el Conocimiento”. Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencia Política y RRII. Rosario, Argentina.

RODRIGUEZ, E. (2018) “Laboratorios de innovación pública: un estudio comparado de casos americanos y europeos” (tesina de grado). Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencia Política y RRII. Rosario, Argentina.

SÁBATO, J. A. (1975) El pensamiento latinoamericano en la problemática ciencia, tecnología, desarrollo y dependencia. Buenos Aires, Argentina. Paidós.

STEFIK, M. Y STEFIK, B. (2004) “Breakthrough. Stories and Strategies of Radical Innovation”. S/E.

ÚBEDA SALES, R. Y MOSLARES GARCÍA, C. (2008). Innovando la innovación. Boletín Económico de ICE, 2942, 31.E

VALENTI LÓPEZ, P. (2002): “La Sociedad de la Información en América Latina y el Caribe: TICs y un nuevo Marco Institucional”, Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación, nº 2. Disponible en: <http://www.campusoei.org/revistactsi/numero2/valenti.htm>.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. Y MADOERY, O. (2001). Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local. Editorial Homo Sapiens, Rosario, Argentina.

YOGUEL, G., BORELLO, JOSÉ A., Y ERBES, A. (2009). “Argentina: cómo estudiar y actuar sobre los sistemas locales de innovación”. Revista CEPAL, 99, 65-82.

8.2. Sitios web

BCR. (s.f.-a). Bolsa de Comercio Rosario desde sus orígenes. Recuperado 21 marzo, 2020, de <https://www.bcr.com.ar/es/sobre-bcr/sobre-la-bolsa-de-comercio-de-rosario/historia>

BCR. (s.f.-b). Sobre el Mercado Físico de Granos. Recuperado 21 marzo, 2020, de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/mercado-de-granos/sobre-el-mercado-fisico-de-granos>

Centro de Corredores de Rosario. (s.f.). Empresas Corredoras. Recuperado 21 marzo, 2020, de <http://www.centrodecorredores.org.ar/centrocow/empresas-corredoras>

MAV. (s.f.). Qué es el MAV. Recuperado 21 marzo, 2020, de <http://www.mav-sa.com.ar/productos/que-es-el-mav/>

ROFEX. (s.f.). Sobre Nosotros. Recuperado 21 marzo, 2020, de https://www.rofex.com.ar/institucional/sobre_nosotros/

ROSGAN. (s.f.). ¿Quiénes Somos? Recuperado 21 marzo, 2020, de <http://rosgan.com.ar/quienes-somos/>

FUNDACIÓN BANCO MUNICIPAL. (s.f.). Actividad Económica. Recuperado 21 marzo, 2020, de <http://fundacionbmr.org.ar/rosario-data/actividad-economica/>

BCR. (2018). Memorias y Balances. Recuperado 21 marzo, 2020, de <https://www.bcr.com.ar/es/sobre-bcr/memorias-y-balances>

BCR. (2018b). Estatutos y Reglamentos. Recuperado 21 marzo, 2020, de <https://www.bcr.com.ar/es/sobre-bcr/socios/estatutos-y-reglamentos>

9- ANEXOS

CUESTIONARIO

Nombre y Apellido: Cecilia Ribecco

Institución: CRIAR Asociación Civil

¿Qué entiende usted/su organización por innovación?

Entiendo el concepto de Innovación en relación a los negocios tomando en cuenta mi área de acción en el acompañamiento a emprendedores. Innovación es el desarrollo de nuevos productos/servicios o la mejora/optimización de las tecnologías existentes, procesos y diseños para resolver problemas. La Innovación en el mundo de los negocios está atravesada por la transformación digital y va más allá de los laboratorios de I+D, Innovación es un concepto más amplio.

¿Ha participado del grupo de innovación convocado por la Bolsa de Comercio de Rosario? ¿Cuál fue la experiencia personal/Institucional de estar participando?

Sí, he participado de reuniones y de muchos de los eventos que han realizado, particularmente en lo que respecta a mi actividad pienso que el desarrollo de un nuevo espacio dentro del Ecosistema Emprendedor que logra la interacción entre distintos ámbitos del sector productivo, de la ciencia y la industria con participación del sector público y privado con una visión estratégica reuniendo actores y permitiendo la interacción a través de dispositivos que unan la oferta y la demanda para el desarrollo de startups y nuevos negocios es muy importante para el crecimiento no sólo del Ecosistema Emprendedor/Empresario local sino también para la maduración del mismo.

¿Sobre qué ejes temáticos/verticales se trabajaron con mayor fortaleza y por qué cree que la Bolsa de Comercio de Rosario decide intervenir en la creación de un ecosistema de innovación?

Agtech, Innovación para la Industria láctea, Fintech, Biotech y soluciones de Logística y en mi caso personal estuve coordinando una mesa de trazabilidad uno de los temas que atraviesan a estos nuevos desarrollos.

A su modo de ver ¿Cuáles son los criterios necesarios para construir un ecosistema de innovación en la Ciudad de Rosario?

En primer lugar definir el mercado, cuáles son las necesidades de la región (en eso hay avance están claras las verticales el fuerte de la región es Agtech/Fintech pero también hay muchas otras que pueden potenciarse como Biotech e Insurtech), las políticas públicas y la revisión de legislación vigente y legislación utilizada por otros ecosistemas de la región (en ése punto falta trabajo junto al sector público), financiamiento (hay y hay instrumentos) y generar cultura de Ecosistema (estamos en proceso).

¿Cómo puede la academia aportar para generar las condiciones para que ello suceda?

La academia puede aportar muchísimo desde el acompañamiento al Ecosistema siendo uno de los pilares en cuanto a investigación sobre los ejes temáticos definidos por el equipo de Innovación de BCR y un generador de materiales de consulta y aprendizaje para los actores del Ecosistema.

¿Cuál es/debería ser el rol del sector público en este desarrollo?

El de apoyar y promover las políticas públicas necesarias para que en la ciudad se fomente la innovación y el desarrollo productivo sin tantas trabas burocráticas y asimismo para ser un actor más en la compra de servicios de innovación para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

¿Cómo percibe usted el balance de este grupo de innovación y si es necesario, cómo reformular su esquema de funcionamiento?

Lo percibo positivamente, creo que es una gran oportunidad para trabajar en distintas mesas de trabajo en donde haya en algunos temas interacción con la academia, el sector

público y tercer sector para que los cambios y las estrategias se sostengan en el tiempo y tengan un impacto positivo en la localidad y la región. Lo único que reformularía es la regularidad de las reuniones creo que se podría trabajar sobre ejes específicos como se habían planteado en un principio para formalizar acuerdos y el trabajo interdisciplinario coordinado desde la BCR a través del espacio de Innovación.

CUESTIONARIO

Nombre y Apellido: Mario Acoroni

Institución: Bolsa de Comercio de Rosario

¿Qué entiende usted/su organización por innovación?

Asocio innovación a la idea de cambio, de destrucción creativa (expresión del economista austríaco Schumpeter), de terminar con un modelo predominante, un estándar reconocido o un paradigma. Innovar es dar por tierra con el “statu quo”, es decir con el estado de cosas aceptado y reconocido en un momento determinado, con las normas establecidas. Innovar es dejar de lado las reglas, las pautas, los patrones, la evidencia empírica. En otras palabras, innovar es “romper el molde”.

Se puede innovar en las ideas, en los comportamientos, en las modas, en la forma de hacer las cosas, en los productos y en los servicios, en los conceptos, en los gustos, en las costumbres, en la gestión del conocimiento, en la estética y en la ética.

Puede haber innovaciones en el campo de las ciencias, de la tecnología, de la economía, de la filosofía, de lo social.

Se puede llegar a innovar por infinitas razones: para sostener una posición, para ganar liderazgo, para lograr economías, para adquirir mayor poder, para ser más eficiente, para mejorar la calidad de vida, para fortalecer el desarrollo personal o profesional, para resolver un problema, para incrementar productividad.

Finalmente, la innovación puede llegar luego de extensos e intensos trabajos de investigación o por puro azar, puede devenir de un trabajo colaborativo o totalmente individual.

¿Ha participado del grupo de innovación convocado por la Bolsa de Comercio de Rosario? ¿Cuál fue la experiencia personal/Institucional de estar participando?

He tenido oportunidad de participar desde el momento mismo de constitución del grupo de innovación convocado por la Bolsa de Comercio de Rosario en el año 2016.

El propósito que movió a la institución a avanzar en esa idea fue que Rosario y su región de influencia pudieran desarrollar mayores potencialidades basadas en el uso y

apropiación de los beneficios derivados de la innovación científica, tecnológica y la inteligencia colectiva. Para ello se propuso tender puentes entre emprendedores y sector empresario, enlazar las demandas tecnológicas con los conocimientos y capacidades existentes, promover intercambios, conectar actores, vincular potenciales inversores con proyectos de innovación, facilitar el acceso al mercado de capitales y propiciar charlas mentoreo para personas y entidades interesadas en innovación productiva.

Sorprendió la rápida respuesta y aceptación que tuvo esa iniciativa, movilizándolo a universidades, institutos de investigación, aceleradoras, incubadoras, mercados, inversores, etc.

Seguramente influyó en ello la reputación y trayectoria de la Bolsa –por entonces con 132 años de vida– para desarrollar proyectos de interés social de mediano y largo alcance, como así también su capacidad de convocatoria y reconocimiento en la comunidad.

¿Sobre qué ejes temáticos/verticales se trabajaron con mayor fortaleza y por qué cree que la Bolsa de Comercio de Rosario decide intervenir en la creación de un ecosistema de innovación?

En un primer momento, el grupo de innovación de la Bolsa evaluó intervenir en diferentes áreas de trabajo, como ser:

- ✓ Energías renovables: Modelos de transformación de desechos de feed lot, tambos, criaderos de cerdos en plantas de generación de biogás; uso útil de la basura como base energética; sustentabilidad energética.
- ✓ Alimentos: Recupero de subproductos de la industria frigorífica regional; alimentos con valor agregado; texturización de harinas proteicas.
- ✓ Salud: Manejo de genes en células vivas.
- ✓ Agroindustria: Uso de marcadores moleculares en la selección de reproductores bovinos de carne y leche; ampliación del uso de técnicas de reproducción asistida; “sensorización” de la maquinaria agrícola (y otras similares) para modelos de agricultura de precisión.
- ✓ Industria: Enzimas industriales de uso aplicado a diversas actividades; biomateriales (p.e. captura de silicio de la cascara de arroz); nuevos materiales asociados a la siderurgia.

✓ Producción social del hábitat: Diseño y construcción de viviendas de emergencia que sean económicas y eficientes para población carenciada.

✓ Finanzas: Proyectos de inclusión financiera.

Con el avance y el trabajo de equipos, se fue poniendo foco en proyectos de Agtech, Biotech y Fintech.

A su modo de ver ¿Cuáles son los criterios necesarios para construir un ecosistema de innovación en la Ciudad de Rosario?

El ecosistema de innovación de Rosario cuenta con varios factores que impulsaron y que favorecen su desarrollo. En primer lugar, una ubicación privilegiada en el corazón de la Pampa Húmeda argentina, sobre una hidrovía que la vincula al mundo, cuenta con el principal cluster oleaginoso y de aceites vegetales del mundo, en su entorno se ha instalado un complejo portuario desde donde se embarca el 80% de las exportaciones de granos y productos agroindustriales de Argentina. El ecosistema está conformado por decenas de organizaciones que cumplen roles específicos en relación al emprendedorismo local, entre las que se encuentran universidades públicas y privadas; un área de investigación básica y tecnológica de escala internacional; instituciones de investigación en biología molecular y en agrobiotecnología de reconocido prestigio (INDEAR, IBR, IFIR, etc.); un polo tecnológico dedicado a la producción de software, servicios informáticos, ingeniería y comunicaciones, entre otros sectores de actividad; ONGs vinculadas al desarrollo emprendedor. A todo ello se suma su dotación de recursos humanos calificados.

¿Cómo puede la academia aportar para generar las condiciones para que ello suceda?

La universidad suma notablemente al desarrollo del emprendedorismo y la innovación a partir de las herramientas, los conocimientos y los saberes adquiridos durante el proceso de educación universitario.

Lógicamente, los planes de estudio y los supuestos pedagógicos que se utilizan, deben adaptarse para favorecer e impulsar la formación para emprendedores; además de asignar un rol fundamental a la extensión universitaria y a la vinculación o transferencia tecnológica.

En tal sentido, es destacable la iniciativa de la UNR de implementar una Especialización en Gestión de la Innovación y la Vinculación Tecnológica, como programa de posgrado, que pone foco en la innovación social y productiva, y la utilización de la tecnología. Este curso de posgrado se desarrolla conjuntamente con entidades empresarias locales, con el objetivo de contribuir a las necesidades de incorporación de recursos humanos con perfil tecnológico.

¿Cuál es/debería ser el rol del sector público en este desarrollo?

El proceso de creación de un ecosistema innovador debe ser un esfuerzo compartido entre los sectores público y privado. En este sentido, los gobiernos nacionales y provinciales pueden contribuir fuertemente a través de normas que establezcan mecanismos de financiación de emprendimientos e instituciones de capital emprendedor, que generen estímulos para inversores en proyectos de alto impacto. Asimismo, el otorgamiento de beneficios fiscales a las inversiones realizadas en emprendimientos innovadores, tanto en impuesto a las ganancias como en otros tributos, incentivará la canalización de recursos en este tipo de proyectos.

Otro tipo de políticas públicas que sirven para el desarrollo de la innovación son aquellas que simplifican los trámites y gestiones conducentes a la formalización de emprendimientos, como la constitución de sociedades comerciales o la realización de trámites de autorización ante organismos oficiales.

¿Cómo percibe usted el balance de este grupo de innovación y si es necesario, cómo reformular su esquema de funcionamiento?

En los pocos años que el grupo lleva de funcionamiento se ha avanzado notablemente. Obviamente, en el sector tan dinámico y cambiante como éste, es imperioso revisar los planes iniciales y sumar nuevas acciones.

En tal sentido, el lanzamiento por parte de la Bolsa de un Programa de Innovación Abierta en alianza con instituciones nacionales e internacionales, dio un fuerte impulso a los objetivos iniciales. Se buscó establecer un puente entre empresas de la región con emprendedores y desarrolladores de Argentina y del mundo, con altas capacidades en ciencia y tecnología. A tal efecto, se firmaron acuerdos de cooperación con la Autoridad de Innovación de Israel y con Acció, la Agencia para la Competitividad de la Empresa de la Generalitat de Cataluña.

Los resultados están a la vista. Hasta el presente se presentaron alrededor de 40 proyectos o desafíos y un porcentaje significativo de ellos ya lograron vinculación efectiva con investigadores e innovadores nacionales e internacionales.

CUESTIONARIO

Nombre y Apellido: Héctor Floriani

Institución: Universidad Nacional de Rosario

¿Qué entiende usted/su organización por innovación?

El concepto de “innovación” es bastante amplio. Por rigor metodológico, parto del Diccionario de la Real Academia: “Acción y efecto de innovar” es la primera acepción (bastante tautológica, por cierto); por otro lado, el verbo “innovar” es definido como “mudar o alterar algo, introduciendo novedades”. Pero la segunda acepción del sustantivo da una pista más focalizada en el contexto de la pregunta: “Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”. Hago mía esta definición, entonces, y agregó que cuando hablamos de “innovación” hoy día estamos pensando en el aporte que el avance del conocimiento (el desarrollo científico-tecnológico) puede dar a esa “creación o modificación de un producto”.

¿Ha participado del grupo de innovación convocado por la Bolsa de Comercio de Rosario? ¿Cuál fue la experiencia personal/Institucional de estar participando?

He participado efectivamente, y con mucho gusto diría, del grupo Innovación generado en la BCR, sobre todo en las reuniones primeras, cuando el proyecto comenzaba a consolidarse. Sucesivamente he seguido vinculado a través del *chat* (¡lo que en sí mismo constituye un desafío, debido a la escala que ha alcanzado el grupo!) y a través de algunas actividades puntuales organizadas desde el grupo. Creo que la experiencia ha sido y continúa siendo muy valiosa, porque ha generado en nuestra región un “lugar” de encuentro de un conjunto numeroso, calificado y heterogéneo de personas interesadas en innovar: emprendedores, investigadores, gestores del sistema científico-tecnológico y universitario, funcionarios gubernamentales, inversores, promotores de esa “sinapsis” virtuosa entre el conocimiento nuevo y la innovación productiva.

¿Sobre qué ejes temáticos/verticales se trabajaron con mayor fortaleza y por qué cree que la Bolsa de Comercio de Rosario decide intervenir en la creación de un ecosistema de innovación?

No estoy seguro de poder ser exhaustivo en la respuesta, pero registro una preponderancia de iniciativas vinculadas a la biotecnología (con impacto en la producción agrícola-ganadera y en la salud humana y animal) así como un fuerte interés por la innovación educativa; y puedo agregar que considero relevantes y pertinentes a ambos ejes en las coordenadas geográficas y temporales de nuestra región. Creo que la BCR tomó esta iniciativa a partir de un buen diagnóstico de la situación de contexto (debilidad de esa virtuosa conexión entre el saber innovador y la innovación productiva) y de una redefinición pro-activa de su misión institucional.

A su modo de ver ¿cuáles son los criterios necesarios para construir un ecosistema de innovación en la Ciudad de Rosario?

Con un poco de optimismo podemos afirmar que el ecosistema de innovación (de la *región Rosario*, preferiría decir, porque su alcance no puede limitarse al ámbito municipal) está ya en construcción; y en ello ha sido y es decisivo el aporte de la BCR, si bien ya existían iniciativas aisladas o parciales. Estoy persuadido de que los criterios necesarios son los que se han estado aplicando: una convocatoria amplia y transversal (creo que lo más valioso del aporte de la BCR en la temática radica precisamente en eso), un seguimiento del sistema para detectar dinámicamente nuevos actores relevantes a incorporar a la convocatoria, y mucha creatividad para imaginar actividades que realicen el objetivo perseguido: generar confianza y empatía entre los actores del ecosistema.

¿Cómo puede la academia aportar para generar las condiciones para que ello suceda?

El aporte del mundo académico no es distinto, en principio, al de los otros sectores del ecosistema de innovación que se pretende desarrollar y consolidar para la región Rosario: se trata de promover, incansablemente, condiciones propicias para “construir puentes” entre los productores de *conocimiento innovador* y los emprendedores interesados en iniciativas de *innovación productiva*. Esto, insisto, es tarea de todos. Sin embargo, existe algún rasgo distintivo en la tarea cuando se la aborda desde la academia: para generar confianza -el *cemento* de ese puente a construir- es preciso desmontar los prejuicios que a veces se verifican en el mundo académico en relación a la economía de mercado.

¿Cuál es/debería ser el rol del sector público en este desarrollo?

El sector público -es decir, el Estado en sus distintos niveles- puede contribuir de manera decisiva en este proceso, con su capacidad de convocatoria y de legitimación. Para ello es preciso que las personas que en el grupo representen al sector público asuman una mirada *de Estado*, precisamente, trascendiendo los intereses de parte.

¿Cómo percibe usted el balance de este grupo de innovación y, si es necesario, cómo reformular su esquema de funcionamiento?

Mi balance es altamente positivo. Creo que esta iniciativa vino a colmar un vacío existente en nuestro medio. Sin embargo, también creo que se enfrenta el desafío de sostener su eficacia, su impacto, sorteando el riesgo de la burocratización y de la pérdida del impulso inicial. ¡Es preciso mantener innovador al grupo de innovación!

Bolsa de Comercio de Rosario - Acta 1199 - 27.09.2016

2. **Proyecto sobre innovación:** El señor Presidente informó que se estaba convocando a una reunión de trabajo (brainstorming) para el día jueves 13 de octubre a partir de las 10.00 horas, en el Salón Cordiviola, para intercambiar ideas y posibles planes de acción que favorezcan el desarrollo de la innovación y el espíritu emprendedor en Rosario y la región, a través de la participación de actores de distintas entidades y sectores.

A continuación, detalló a las personas que fueron invitadas a este encuentro:

- Héctor Floriani Rector UNR
- Diego Marcos Asociación Coop. Argentino–China / Director suplente ACSA
- Nicolás Francisco Rego Finanzas & Adquisiciones de SSP
- Matías Peire gridexponential.com Company Builder
- Juan Carlos Basso SmartBio – fábrica de coadyuvantes
- Mariano Pividori Login Informática S.A.
- Marcelo Pividori ControlAgro - agricultura de precisión
- Claudio Iglesias Presidente Mercado Argentino de Valores (MAV)
- Leandro Fisanotti Gerente de Investigación y Desarrollo del MAV
- Diego Fernández Gerente General de ROFEX
- Mariano Grassi Grimaldi Grassi S.A.
- Alejandro Vila Director del IBR (Instituto de Biología Molecular y Celular de Rosario)
- Luis Santucho SIID SRL, GTE SRL, Tecnología Profesional SRL, Inspiram SRL – Ingeniería y desarrollo de nuevos productos
- Cintia Pin Responsable Oficina de Vinculación Tecnológica del CONICET Rosario
- Guillermo Roca Quakmedia – agencia digital
- Oscar Fay IBR – Laboratorio CIBIC
- Javier Palatnik Presidente Fundación IBR
- Roberto Daniel Investigador CONICET - IFIR
 Rivarola
- Valentino Mantovani Ingeniero en Sistemas – Santa Fe
- Federico Trucco CEO de Bioceres
- Gabriel Tinghitella Coordinador de Investigación & Desarrollo del Movimiento CREA - Programa CREALab

La Mesa Ejecutiva apoyó unánimemente la propuesta del señor Padoán.

Bolsa de Comercio de Rosario - Acta 1203 - 01.11.2016

1. **Propuesta para el grupo de innovación:** La Mesa Ejecutiva fue informada de los avances del Grupo de Innovación convocado por la BCR, cuya primera reunión tuvo lugar el jueves 13 de octubre, a la que concurrieron aproximadamente 35 personas y dos asistieron por Skype.

Mencionó que la Bolsa invitó a esa reunión a: a) entidades privadas y públicas que tienen especial interés en promover el conocimiento y la innovación, como la Universidad de Rosario, el CONICET, el Instituto de Biología Molecular de Rosario, el Instituto de Física de Rosario o el Movimiento CREA; b) innovadores y emprendedores, que han creado empresas de base tecnológica o de base de conocimiento o en etapa de “start up”; c) mercados y empresas interesadas en aportar recursos financieros o convocar inversores para dar un impulso decisivo a proyectos, como Rofex, el Mercado Argentino de Valores o Primary Ventures. También estuvo presente un funcionario de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Producción de la Nación.

Explicó que en la reunión tuvo lugar una tormenta de ideas, que se trataron de sintetizar, para trabajar sobre ellas con vistas a una segunda reunión que se llevaría a cabo el jueves 10 de noviembre.

En el interín dijo que había tenido lugar una reunión de un subgrupo de trabajo que analizó lo siguiente:

- Ideas fuerza detectadas:
 - o *Vinculación del ecosistema de innovación:* El Grupo procurará actuar a modo de espacio institucional para aunar investigaciones científicas y tecnológicas con desarrollos de empresas de base tecnológica (y/o proyectos de mejoras tecnológicas de empresas ya establecidas, nuevos desarrollos en el ambiente académico que puedan llevar a dar valor agregado a la producción, y proyectos de “prueba de concepto”) con efectos sobre la economía regional, para la resolución de problemas concretos y con un impacto real.
 - o *Vinculación entre los nuevos desarrollos tecnológicos y los inversores:* El Grupo procurará generar espacios de relacionamiento que permitan financiar start up y/o proyectos de mejoras tecnológicas (con incubadoras, company builders, mercados de capitales, etc).
 - o Promover el dictado de un marco normativo que aliente el desarrollo de la cultura emprendedora.
 - o Capacitación y generación de un lenguaje común: Se procurará ampliar la formación y capacitación de emprendedores e inversores (en forma segmentada), procurando una matriz de conocimiento compartida.
 - o No duplicar esfuerzos con otras instituciones.
- Propuesta de funcionamiento:
 - o Generar dos ámbitos de trabajo:

- Reuniones Plenarias del Grupo de Innovación Productiva: para consensos / aportes / discusiones de corte general y apoyo a temas concretos.
 - Equipos de trabajo “ad hoc”: para avanzar y desarrollar proyectos específicos.
- o Cada proyecto tendrá:
 - un responsable científico-tecnológico y un responsable de gestión/emprendedor
 - dos padrinos (una o varias empresas potenciales adoptantes; uno o varios científicos / instituciones de CTI como aportantes de conocimiento innovador).
- o Trabajar sobre la unidad “el proyecto”. Los proyectos transitan diferentes etapas:
 - Ideas / Propuestas,
 - Pre-proyecto,
 - Proyecto,
 - Proyecto en firme,
 - Desarrollo operativo del proyecto.

El Grupo como acelerador de proyectos llega hasta el Proyecto en firme.
- o Las Ideas / Propuestas de proyectos provienen de un sarcina de: i) las empresas o entidades empresarias vinculadas al Grupo en función de sus problemas actuales, necesidades, ideas proyectos de nuevos negocios, etc.; ii) ídem por el lado de las instituciones regionales de CTI en función de sus capacidades. También se recurrirá a las bases de datos del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación para detectar proyectos científicos aplicables en el mercado de productos, procesos o servicios, como asimismo a la plataforma de demandas tecnológicas a nivel nacional y regional.
- o A través de equipos técnicos del Grupo se buscará vincular las demandas tecnológicas con los conocimientos y capacidades existentes, de modo de incrementar las oportunidades de convertir las Ideas / Propuestas en un Pre-proyecto, es decir trasladable a una realidad tangible.
- o Proveer infraestructura para que los proyectos crezcan. Usando las capacidades técnicas y los instrumentos de los que dispone el Grupo, a partir de los Pre proyectos se procurará armar el perfil de Proyecto en concreto.
- o Una fase posterior es el consenso del negocio, esto es si el proyecto tiene posibilidades de ser rentable.
- o Si existen alternativas posibles, el Grupo lo presenta a consideración de empresas e inversores (potenciales “ángeles” / socios / interesados / incubadoras / financiadores) a través del área de relacionamiento de la BCR.
- o En algún punto el Proyecto se desprende del Grupo y se agota o funciona independientemente (no habría relaciones de largo plazo, el Grupo es una plataforma de lanzamiento no una unidad de incubación de largo plazo).
- Posibles áreas de trabajo:
 - o *Energías renovables*: Modelos de transformación de desechos de Feed Lot, tambos, criaderos de cerdos en plantas de generación de biogás en base a cámaras anaeróbicas; desarrollo de la tecnología de proceso, los equipos y bacterias

- recombinantes. Uso útil de la basura como base energética. Sustentabilidad energética.
- o *Alimentos*: Recupero de subproductos de la industria frigorífica regional. Alimentos con valor agregado. Alimentos con denominación de origen. Texturización de harinas proteicas.
- o *Salud*: Manejo de genes en células vivas.
- o *Agroindustria*: Uso de marcadores moleculares en la selección de reproductores bovinos de carne y leche; ampliación del uso de técnicas de reproducción asistida (más allá de la inseminación artificial). “Sensorización” de la maquinaria agrícola (y otras similares) para modelos de agricultura de precisión u otros modelos similares.
- o *Industria*: Enzimas industriales de uso aplicado a diversas industrias. Biomateriales (p.e. captura del silicio de la cascara de arroz). Nuevos materiales asociados a la siderurgia.
- o *Producción social del hábitat*: Diseño y construcción de viviendas de emergencia que sean efectivas y económicas para población carenciada. Ahorro energético en viviendas.
- o *Finanzas*: Proyectos de inclusión financiera.
- o *Información y comunicación*: Desarrollo de software. Innovaciones en comunicación.
- o Otros proyectos.
- Próximas actividades:
 - o *Cursos de capacitación* segmentados según el destinatario: i) emprendedores, ii) inversores en proyectos tecnológicos, iii) reguladores.
 - o *Convocatoria abierta para resolución de problemas / desafíos regionales*:
 - Se invita a empresas de la región para detectar problemas / desafíos compartidos que requieran de soluciones de base científica o tecnológica.
 - Se invita en forma abierta a la comunidad científica y/o emprendedora para que se presenten ideas / propuestas innovadoras que den respuesta a los desafíos / problemas planteados.
 - Las propuestas son evaluadas y calificadas por un comité técnico y se asignan premios los tres proyectos mejor calificados.
 - o *Encuentro Joven sobre Emprendedorismo e Innovación* (coorganizado con Movimiento CREA)
 - Presentación de los trabajos / proyectos premiados en evento anterior.
 - Exposición de casos de éxito o experiencias de emprendedores.
 - Paneles de incubadoras y company builders nacionales.
 - Presentación de programas oficiales a nivel nacional, provincial y municipal.

La Mesa Ejecutiva debatió sobre las propuestas, considerando que el Grupo debería trabajar sobre cualquier área de temas, no limitándolos a la realidad regional.

Objetivos Área de Innovación - 2017

INNOVACION

Impulsar el desarrollo del ecosistema de innovación y emprendedorismo en nuestra región.

OBJETIVOS

#1

Impulsar el desarrollo de un ecosistema de innovación en nuestra región, posicionando a **Rosario como un “Hub” competitivo a nivel internacional.**



Perspectiva
DESARROLLO
ECONÓMICO, SOCIAL Y
EDUCATIVO



Indicadores
Startups generadas en Rosario
Startups mudadas a Rosario
Startups que levantaron 1ra ronda de inversiones
Casos innovaciones corporativas
Casos innovación abierta
Eventos internacionales en Rosario y en BCR
Asistentes en programas de innovación / incubación / aceleración y seminarios afines
\$ Inversiones en capital emprendedor



Meta
2018 - 2022

OBJETIVOS

#2

Hacer de BCR un motor y el principal epicentro del desarrollo del ecosistema de innovación de nuestra región **con principal foco en las verticales Agtech, Fintech y “Life sciences”**.



Perspectiva
DESARROLLO
ECONÓMICO, SOCIAL Y
EDUCATIVO



Indicadores

Participantes activos en mesas de Ecosistema BCR

Nuevos socios por temas de innovación

-> Ver prox páginas



Meta
2018 - 2020

OBJETIVOS

#2A

Instalar el tema “Innovación” entre empresarios y empresas de la región - especialmente en sectores Agro, Alimentos, Finanzas y Biotecnología.



Perspectiva
DESARROLLO
ECONÓMICO, SOCIAL Y
EDUCATIVO



Indicador

Asistencias a eventos de innovación en BCR

Asistencias a viajes de capacitación en innovación

Notas publicadas



Meta
2018 - 2019

OBJETIVOS

#2B

Fomentar el emprendedorismo local a través de eventos como Hackatons, priorizando los vinculados a verticales de interés.



Perspectiva
DESARROLLO
ECONÓMICO, SOCIAL Y
EDUCATIVO



Indicador
Asistencias
emprendedores a
eventos BCR

Startups generadas a
partir de eventos BCR



Meta
2018 - 2020

OBJETIVOS

#2C

Fortalecer a los emprendedores locales mediante programas BCR / en alianza con BCR.



Perspectiva
DESARROLLO
ECONÓMICO, SOCIAL Y
EDUCATIVO



Indicador
Asistencias a
programas de
capacitación/
Seminarios para
emprendedores BCR

Asistencias a
programas
internacionales por
alianzas BCR



Meta
2018 - 2020

OBJETIVOS

#2D

Atraer a startups exitosas de otras ciudades y países trabajando en las verticales de mayor interés.



Perspectiva
DESARROLLO
ECONÓMICO, SOCIAL Y
EDUCATIVO



Indicador
Alianzas
internacionales para
recibir startups

Notas de prensa
internacionales

Startups mudadas a
Rosario



Meta
2018 - 2022

OBJETIVOS

#2E

Impulsar la innovación abierta entre empresas y emprendedores / científicos.



Perspectiva
DESARROLLO
ECONÓMICO, SOCIAL Y
EDUCATIVO



Indicador
Casos de innovación
abierta



Meta
2018 - 2020

OBJETIVOS

#2F

Fomentar la inversión en capital emprendedor, a través de vehículos como fondos VC y clubes ángeles.



Perspectiva
DESARROLLO
ECONÓMICO



Indicador

Asistencias a eventos
/seminarios/
capacitaciones

USD inversiones
concretadas desde
ecosistema BCR y
empresarios allegados



Meta

2018 - 2019

OBJETIVOS

#3

Promover y fomentar modelos educativos que promuevan la competitividad y capacidad de innovación de las próximas generaciones en nuestra región.



Perspectiva
DESARROLLO
ECONÓMICO, SOCIAL Y
EDUCATIVO



Indicadores

Alianzas estratégicas

Eventos y misiones
regionales, nacionales e
internacionales impulsadas
por BCR

Asistencias a eventos y
misiones



Meta

2018 - 2022

OBJETIVOS

#4

Posicionar a BCR como agente de cambio del sistema educativo en nuestra región y país.



Perspectiva
DESARROLLO
ECONÓMICO, SOCIAL Y
EDUCATIVO



Indicadores
Alianzas estratégicas

Eventos y misiones
regionales, nacionales e
internacionales.

Referentes del sector
participando en actividades
BCR

Notas publicadas

Modelos disruptivos
impulsados desde BCR

Propuestas de cambios en
políticas públicas



Meta
2018 - 2022

OBJETIVOS

#5

Apoyar y proponer proyectos y procesos de cambio para que la BCR siga innovando.



Perspectiva
DESARROLLO INTERNO



Indicadores
Proyectos ejecutados con
participación del área



Meta
2018 - 2022

NUESTRA GESTIÓN: ALGUNOS INDICADORES 2017-2018

30

PARTICIPANTES
ACTIVOS EN MESAS DE TRABAJO
DE ECOSISTEMA

56

PROYECTOS
PREMIO BCR A LA
INNOVACIÓN 2017 – EJE
AGRO

>300

ASISTENCIAS
DE EMPRENDEDORES EN EL
HACKATON NACIONAL AGRO 2017

3

**CASOS DE INNOVACIÓN
ABIERTA**

>500

ASISTENCIAS
DE EMPRESARIOS, EJECUTIVOS Y FONDOS
VC DEL MUNDO PARTICIPARON DEL FORO
AGTECH DE INVERSIONES 2018

>USD12m

INVERSIÓN
EN CAPITAL EMPRENDEDOR
ECOSISTEMA BCR

RESUMEN: OBJETIVOS GENERALES

#1 #2

- **Rosario Hub de Innovación**
- **BCR motor de innovación**

#3 #4

- **Cambios en el sistema educativo**
- **BCR actor de cambio**

#5

- **BCR innovadora**

Objetivos Específicos 2018-2019

OBJETIVOS GRALES:

- #2 BCR MOTOR y EPICENTRO DE INNOVACIÓN
- #2A INSTALAR EL TEMA DE INNOVACIÓN
- #2B FOMENTAR EL EMPRENDEDORISMO

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- **Congreso de Innovación Láctea 2018**
- **“Happy hours” de innovación 2018**
- **Generación de contenidos y difusión: BCR News; Sección Innovación en Informativo semanal.**
- **Hackaton 2018**
- **Viaje de capacitación en innovación 2018-2019**



Perspectiva
DESARROLLO
ECONÓMICO, SOCIAL Y
EDUCATIVO



Indicadores
Asistencias de
(potenciales) emprendedores
#Asistencias de empresarios



Meta
2018 - 2022

OBJETIVOS GRALES:

#2 BCR MOTOR y EPICENTRO DE INNOVACIÓN
#2C FORTALECER A EMPRENDEDORES
#2D ATRAER STARTUPS DEL MUNDO

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- **Talleres para emprendedores BCR 2019.**
- **Alianzas con Programas internacionales para Emprendedores y Startups** – promover, seleccionar candidatos locales.
- Alianzas para el **scouting de startups en el exterior.**
- Comenzar a **planificar programa de “soft landing” para startups.**



Perspectiva
DESARROLLO
ECONÓMICO, SOCIAL Y
EDUCATIVO



Indicadores
Asistencias a programas de capacitación/ Seminarios para emprendedores BCR
Asistencias a programas internacionales por alianzas BCR
Alianzas internacionales para recibir startups
Notas de prensa internacionales
Programa de “Soft Landing”



Meta
2018 - 2022

OBJETIVOS GRALES:

#2 BCR MOTOR y EPICENTRO DE INNOVACIÓN
#2E IMPULSAR LA INNOVACIÓN ABIERTA

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- **Primer piloto del Programa “Open Innovation” BCR: 5 empresas.**
- **Espacio físico en BCR como Hub de innovación para el relacionamiento de empresas y startups.**



Perspectiva
DESARROLLO
ECONÓMICO, SOCIAL Y
EDUCATIVO



Indicadores
Postulantes para el piloto
Casos de innovación abierta



Meta
2018 - 2022

OBJETIVOS GRALES:

#2 BCR MOTOR y EPICENTRO DE INNOVACIÓN
#2F FOMENTAR LA INVERSIÓN EN CAPITAL EMPRENDEDOR

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- **Instalar en BCR el Foro Agtech de Inversiones Internacional, dentro de la Semana “Agtech Week”.**
- **Reuniones entre Fondos VC y empresarios.**
- **Capacitaciones en inversiones en Fondos VC e inversiones ángeles.**



Perspectiva
DESARROLLO
ECONÓMICO, SOCIAL Y
EDUCATIVO



Indicadores
Postulantes para el piloto
Casos de innovación
abierta



Meta
2018 - 2022

OBJETIVOS GRALES:

#3 MODELOS EDUCATIVOS QUE PROMUEVAN INNOVACIÓN
#4 BCR COMO AGENTE DE CAMBIO

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- **Fortalecer alianzas nacionales e internacionales.**
- **Mesa de trabajo: mantenernos informados sobre la situación en Argentina y el mundo; los desafíos y las oportunidades. Generar propuestas de cambio.**
- **Detectar innovaciones educativas en Argentina – potenciales agendas de cambio – ponderarlos y difundir casos.**
- **Generar contenidos.**
- **Instalar en BCR el Foro de Calidad Educativa región Centro (junto a Educar 2050).**
- **Premio BCR a la Innovación 2018-2019: eje Innovación Educativa.**



Perspectiva
DESARROLLO
ECONÓMICO, SOCIAL Y
EDUCATIVO



Indicadores

Alianzas estratégicas
Eventos y misiones regionales, nacionales e internacionales impulsadas por BCR
Asistencias a eventos y misiones
Referentes del sector participando en actividades BCR
Notas publicadas
Modelos disruptivos impulsados desde BCR
Propuestas de cambios en políticas públicas



Meta
2018 - 2022

OBJETIVOS GRALES:

#5 APOYAR Y PROPONER INNOVACIONES DENTRO DE BCR

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- **Co-desarrollo junto a RRHH del Programa “Innovadores BCR”: Talleres de Innovación + Hackaton 2019.**
- **Soporte a proyectos de innovación: Laboratorio; mercado físico de granos; viajes de capacitaciones; seminarios emprendedores;**



Perspectiva
DESARROLLO INTERNO



Indicadores

Proyectos ejecutados con participación del área



Meta
2018 - 2022