

SERIE POLÍTICAS PÚBLICAS  
Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA  
N° 16 / 2014

# Emprendimientos dinámicos en América Latina

**AVANCES EN  
PRÁCTICAS Y POLÍTICAS**



# **Emprendimientos dinámicos en América Latina.**

## *Avances en prácticas y políticas*

---

**Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva  
N°16 / 2014**

**Gabriel Hidalgo, Marco Kamiya y Mario Reyes**

## **Emprendimientos dinámicos en América Latina.**

### **Avances en prácticas y políticas**

Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva

**Depósito legal:** If74320143322177

**ISBN Obra Completa:** 978-980-6810-67-9

**ISBN Volumen:** 978-980-7644-53-2

### **Editor CAF**

Esta serie es coordinada por la Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF

#### **Luis Enrique Berrizbeitia**

Vicepresidente Ejecutivo

#### **Michael Penfold**

Director de Políticas Públicas y Competitividad

Se agradecen las conversaciones sostenidas con Jorge Zavala (México), Paulo C. De Miranda (Brasil) y Gabriel Jacobsohn (Argentina). Así mismo también se reconoce por los aportes de contenido y el apoyo brindado a Cristian Zilleruelo Gerente General de P3 Ventures y a Jose Pablo Rebolledo Líder de iniciativas de emprendimiento empresarial de P3 Ventures.

Se agradecen igualmente las contribuciones de numerosas contrapartes en los países, así como del equipo de CAF, con el apoyo de Michael Penfold, director de la DPPC; los sendos comentarios de Rebeca Vidal, ejecutiva en Ecuador; Jairo Tiusabá en Lima; y Clementina Giraldo en Argentina; y Paola Ferrero en Caracas en el proceso de edición del manuscrito y su publicación.

Políticas Públicas y Transformación Productiva consiste en una serie de documentos orientados a difundir las experiencias y los casos exitosos en América Latina como un instrumento de generación de conocimiento para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva.

Diseño gráfico: Claudia Parra Gabaldón

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de CAF.

La versión digital de esta publicación se encuentra en: [publicaciones.caf.com](http://publicaciones.caf.com)

© 2014 Corporación Andina de Fomento

Todos los derechos reservados

# Contenido

---

<b>Presentación</b>	7
<b>Resumen Ejecutivo</b>	9
<b>Introducción</b>	11
<b>Emprendimientos dinámicos: elementos generales</b>	13
<b>Emprendimientos dinámicos: avances en América Latina</b>	31
<b>Instrumentos públicos de apoyo al emprendimiento en América Latina</b>	37
Argentina	40
Brasil	43
Chile	46
Colombia	48
México	51
Panamá	53
Perú	55
Uruguay	57
<b>La acción gubernamental</b>	61
<b>El camino adelante</b>	77
<b>Bibliografía</b>	79



# Índice de figuras, cuadros y tablas

---

<b>Figura 1.</b>	Ecosistema emprendedor	14
<b>Cuadro 1.</b>	Aceleradoras y fondos de descubrimiento	21
<b>Cuadro 2.</b>	Las <i>Start-up</i> en la región y los ecosistemas de emprendimiento	32
<b>Tabla 1.</b>	Principales indicadores nacionales de América Latina	35
<b>Figura 2.</b>	Proceso iterativo para el diseño, evaluación y ajuste de iniciativas de apoyo emprendedor	65





# Presentación

La transformación productiva ha sido una de las áreas que CAF, como banco de desarrollo de América Latina, ha promovido como condición necesaria para alcanzar un desarrollo alto y sostenible en la región.

La experiencia y la pericia generadas en cada proyecto durante las últimas décadas han permitido a la institución constituirse en un referente latinoamericano en temas de competitividad, gobierno corporativo, desarrollo local y empresarial e inclusión productiva.

Las políticas públicas necesarias para impulsar la transformación productiva se basan en el desarrollo de aquellas capacidades orientadas a la implementación de buenas prácticas y en apoyos específicos para la mejora de la gestión empresarial y la productividad. En ese sentido CAF pone a disposición su conocimiento y experticia, brindando un apoyo eficiente a diversos sectores y a la vez generando documentación e investigaciones de casos de éxito relevantes para la región.

“Políticas Públicas y Transformación Productiva” consiste en una serie de documentos de política orientados a difundir esas experiencias y casos exitosos en América Latina, como un instrumento de difusión de conocimiento que CAF pone a disposición de los países de la región, para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva.

L. Enrique García

**Presidente Ejecutivo**



## **Resumen Ejecutivo**

El emprendimiento dinámico es un tema de creciente interés en la política pública de los países de América Latina. La creación y crecimiento de empresas es una de las fuentes más importantes de generación de riqueza y de empleo y oportunidades para la población, y por lo tanto es una potencial herramienta para reducir la pobreza y elevar los ingresos.

El presente trabajo recopila los esfuerzos actuales en la región en torno a los emprendimientos dinámicos, mostrando en primer lugar, los elementos generales de estos emprendimientos y los ecosistemas; segundo, presenta la situación en varios países de la región en Centro y Sudamérica; y tercero, se realiza una reflexión sobre las políticas que impulsan el emprendimiento dinámico.



# Introducción

El emprendimiento dinámico es un tema de creciente interés en la política pública de los países de América Latina. La creación y crecimiento de empresas es una de las fuentes más importantes de generación de riqueza y de empleo y oportunidades para la población, y por lo tanto es una potencial herramienta para reducir la pobreza y elevar los ingresos.

Es entonces de primordial importancia entender los patrones y determinantes de los emprendimientos dinámicos, es decir, las variables que impulsan el surgimiento de PyMES de crecimiento acelerado. Esas variables no son precisas y existe un profundo debate sobre cómo generar entornos que permitan la creación de empresas con potencial de expansión. Diversos componentes se mencionan en la literatura: se requiere capacidad emprendedora para convertir ideas en negocios viables y rentables; el financiamiento temprano (semilla) debe estar disponible para poder superar los riesgos inherentes a cualquier plan cuyo concepto no ha sido probado; los canales de impulso a ideas innovadoras y a las pruebas de prototipos, y posteriormente protección mediante marcas y patentes son también elementos esenciales. Finalmente, se requiere de un entorno macroeconómico favorable y con perspectivas de crecimiento económico, así como una capacidad pública institucional que pueda desarrollar programas e instrumentos adecuados<sup>1</sup>.

Los componentes que se requieren para desarrollar emprendimientos conforman lo que en política pública se denomina ecosistema de emprendimiento, sobre el cual existen diversas definiciones, pero cuyo elemento común es un conjunto interrelacionado de elementos que permiten crear un entorno favorable al crecimiento y expansión acelerada de empresas<sup>2</sup>.

La noción de ecosistema nos remite de inmediato a las comunidades de generación de empresas que existen en el mundo como Silicón Valley, Israel, Irlanda, Taiwán, Singapur, y otros que por su éxito son frecuentemente mencionados en diversas publicaciones. Así, los gobiernos de la región latinoamericana desarrollan programas y realizan reformas para permitir el desarrollo de ecosistemas que puedan emular el éxito de otros ya maduros. Allí quedan siempre los debates sobre cuáles variables enfatizar y promocionar para generar ecosistemas que combinen con propiedad financiamientos, talentos, e innovación.

---

1 Ver OCDE 2013. La mayoría de los países de la OCDE están aumentando sus instrumentos de oferta combinados con financiamiento en etapas tempranas, basado en capacidad técnica existente.

2 Ver Cap. 5 "Políticas Públicas para el Emprendimiento", en CAF RED 2013 "Emprendimiento y Talento Empresarial: De la Subsistencia a la Transformación Productiva", Kamiya 2012, Feld 2012. Isenberg 2010 y Isenberg 2013.

El presente trabajo recopila los esfuerzos actuales en la región en torno a los emprendimientos dinámicos, mostrando en primer lugar, los elementos generales de estos emprendimientos y los ecosistemas; segundo, presenta la situación en varios países de la región en Centro y Sudamérica; y tercero, se realiza una reflexión sobre las políticas que impulsan el emprendimiento dinámico.

Este estudio se basa en trabajos realizados por P3Ventures, una consultora en el desarrollo de emprendimientos dinámicos, y en los proyectos y estudios que CAF viene realizando en la región, incluyendo el informe anual RED 2013 de CAF sobre emprendimiento y políticas públicas, y los numerosos talleres, apoyo a fondos de inversión, y promoción al diseño de políticas públicas.

Cualquier omisión en el texto es responsabilidad de los autores, sólo indicamos que las políticas de emprendimiento así como las estrategias del sector privado están avanzando a diferentes velocidades en los países pero firmemente, de modo que este documento recoge en la extensión posible la información pública disponible hasta el momento de la preparación del texto final.

# Emprendimientos dinámicos: elementos generales

La actividad emprendedora se ha afianzado como uno de los principales motores de desarrollo económico en todas las economías del mundo, principalmente por su función en la creación de empleo y en la expansión de sectores económicos y regiones emergentes. A lo largo de su historia, América Latina ha experimentado importantes cambios en la estructura de su aparato productivo, haciendo emerger nuevas oportunidades para impulsar diversas y novedosas fuentes de crecimiento económico sostenible, que beneficien a las comunidades de manera integral.

En este contexto surge el concepto de “emprendimiento dinámico” o emprendimiento de alto impacto, que posee características distintivas que lo separan del resto de las iniciativas empresariales. En el desarrollo del presente capítulo se presenta un marco teórico alrededor del concepto de emprendimiento dinámico o de alto impacto, su definición, características principales e influencia en la economía, así como los factores que facilitan su desarrollo.

## Emprendimientos dinámicos o de alto impacto

Los llamados “emprendimientos dinámicos” son iniciativas empresariales impulsadas por equipos emprendedores que identifican una oportunidad de negocio con alto potencial de crecimiento, a escala regional o global. Se sabe que contribuyen de manera importante al desarrollo económico de los países y que son la principal fuente generadora de nuevo y mejor empleo. Las características distintivas de este tipo de iniciativas en América Latina son las siguientes<sup>3</sup>:

- Alcanzan el primer año ventas de al menos US\$100,000.
- Exhiben tasas anuales de crecimiento de al menos un 35%.
- Poseen clara voluntad de acumulación.
- Presentan un alto grado de diferenciación e innovación.
- Tienen el potencial de convertirse al menos en una mediana empresa.

Estas iniciativas son conocidas también como “gacelas”, ya que exhiben un crecimiento acelerado en comparación con el resto de las empresas nacientes, multiplican sus ventas en poco tiempo y logran rápidamente pasar de ser una micro o pequeña empresa, a alcanzar el estatus de una empresa mediana.

---

<sup>3</sup> FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN) – BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID). *Guía de Aprendizaje sobre Emprendimiento Dinámico*. Serie de Guías de Aprendizaje FOMIN. Washington DC. 2008.

FIGURA 1. ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

		Sil Val	Israel	Sing	Bra
<b>Innovación</b>	Patentes	●	●	●	●
	Universidades	●	●	●	●
	Redes en el exterior	●	●	●	●
<b>Talento Empresarial</b> (Ejecutivo / Trabajo)	Capacitación	●	●	●	●
	Planes de negocios, etc.	●	●	●	●
	Centros de Transferencia Tecnológica	●	●	●	●
<b>Financiamiento</b> (Ejecutivo / Trabajo)	Inversionistas Ángeles/ Capital Semilla	●	●	●	●
	Capital de Riesgo	●	●	●	●
	Inversión Patrimonial	●	●	●	●

Nota: Esquema descriptivo de ecosistema de emprendimiento y sus componentes

● Desarrollado ● Incipiente ○ Inexistente

Fuente: Elaboración propia

La definición de emprendimiento dinámico permite distinguirlo de otros tipos de emprendimiento, como el de base tecnológica o el innovador. El emprendimiento de base tecnológica es el impulsado por personal muy especializado que se hace cargo de oportunidades que pueden ser aprovechadas a través de medios tecnológicos. No todas las empresas de base tecnológica son de rápido crecimiento. El emprendimiento innovador, en tanto, se orienta al desarrollo de iniciativas innovadoras en sus modelos de negocio, más que en su tecnología. En cambio, el emprendimiento dinámico es de crecimiento sostenido y no necesariamente innovador o de base tecnológica, aun cuando se caracterice por contar con un alto grado de diferenciación que le permita crear y/o capturar cuotas crecientes de mercado a ritmo acelerado.

### Emprendimientos dinámicos y ecosistema emprendedor

El desafío de diseñar una estrategia para impulsar la competitividad de los países de América Latina a través del desarrollo emprendedor, supone partir de unas bases conceptuales mínimas y revisar los estudios de competitividad relevantes y los diagnósticos que se han realizado sobre las políticas de emprendimiento en América Latina y a nivel global. En el presente documento se sientan las bases para este esfuerzo, mediante un diagnóstico que oriente las acciones de fortalecimiento de los ecosistemas nacionales y regionales de emprendimiento.



Desarrollar emprendimientos de alto crecimiento es ciertamente una tarea compleja, que requiere de la articulación y coordinación de muchos actores y procesos (expresados principalmente en normativas y regulaciones) para ser llevada a cabo de forma exitosa. Esta coordinación de actores y procesos con el objetivo de desarrollar emprendimiento en un país o región en particular es la que denominamos “Ecosistema emprendedor”. La Figura 1 muestra los componentes de este ecosistema el grado de desarrollo relativo en los principales ecosistemas mundiales como son Silicón Valley, Israel, y Singapur en comparación a Brasil que es uno de los ecosistemas más avanzados en América Latina<sup>4</sup>.

En el conjunto de los países de la región existe una amplia gama de políticas y programas dirigida sobre todo hacia la pequeña empresa, pero no se ha puesto suficiente énfasis en políticas que promuevan el emprendimiento dinámico, entendiendo como tal una realidad que difiere cualitativamente, tanto del autoempleo, como de las micro y pequeñas empresas tradicionales y ya establecidas<sup>5</sup>.

En un gran número de diagnósticos y estudios sobre emprendimiento no se presta suficiente atención a estas diferencias. Por ejemplo, los indicadores que arroja el estudio sobre emprendimiento *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM)<sup>6</sup>, permiten conocer el porcentaje de personas, dentro de la población económicamente activa, que se encuentra iniciando un negocio<sup>7</sup>. Por lo general se presentan los resultados del estudio mediante un indicador que da cuenta del porcentaje de la población adulta que representan los emprendedores, aun cuando el dato esconde realidades que difieren enormemente en términos cualitativos. La mayoría de estas variables no son intrínsecas al emprendedor, sino que dependen del contexto con el cual el emprendedor debe forjar su negocio, lo que condiciona las trayectorias de crecimiento y desarrollo de las nuevas iniciativas. En la interacción entre el sujeto emprendedor y las condiciones de su entorno, se crean realidades tan distintas como la de un pequeño negocio informal y de subsistencia en el sector extractivo o en el comercio en un país de América Central, en contraste con una *Start-Up* tecnológica constituida formalmente en Monterrey, México, o en Sao Paulo, Brasil.

Las consecuencias que se derivan de interpretar de forma limitada los indicadores del estudio GEM pueden dar lugar a orientaciones de políticas mal enfocadas, poniendo énfasis únicamente en incrementar el número de empresas creadas y en su sobrevivencia, cuando tiene también relevancia enfocarse en la calidad de las nuevas iniciativas (componente innovador, potencial de rápido crecimiento e internacionalización, impacto en economía local, etc.). En este sentido, la mayoría de las políticas de apoyo al emprendimiento en América Latina son de asistencia a la microempresa y a la PyME pero no de desarrollo de empresas

4 Ver CAF RED 2013. “Emprendimiento y Talento Empresarial: De la Subsistencia a la Transformación Productiva”.

5 ACS, ZOLTAN J. et al. *Global Entrepreneurship and the United States*. SBA Office of Advocacy. Sept 2010.

6 BOSMA, NIELS et al. *Global Entrepreneurship Monitor: 2011 Extended Report*. GEM. 2012.

7 El indicador más utilizado es la Tasa de Actividad Emprendedora en Etapas Iniciales (TEA)

dinámicas. Estas políticas, si bien son necesarias, no tienen el mismo impacto que las políticas de emprendimiento en cuanto a creación de nuevo empleo, al desarrollo regional y al impulso de nuevos sectores o clústeres en la economía.

Las empresas de rápido crecimiento o ‘gacelas’ representan un pequeño porcentaje de la actividad empresarial y son fundadas principalmente en países y regiones de más altos ingresos. Son menos comunes en América Latina que en otras regiones del globo, ya que los emprendedores latinoamericanos tienden a iniciar negocios con menores expectativas de crecimiento que sus pares en otros continentes<sup>8</sup>. De acuerdo con estudios en los países de la región, los emprendedores de carácter dinámico en América Latina se caracterizan por ofrecer productos o servicios diferenciados, principalmente orientados a empresas, siendo en su mayoría liderados por hombres, con educación superior mayormente en el exterior, con experiencia laboral relacionada con la actividad de su empresa, que emprenden para alcanzar realización personal y contribuir con la sociedad, y que utilizan con eficacia sus redes de contacto para la obtención de recursos<sup>9</sup>.

Con base en la evidencia de emprendimientos dinámicos en la región, es posible aseverar que buena parte de las iniciativas de apoyo debe enfocarse en mejorar la aceleración empresarial, potenciar las redes de negocios y las redes de inversionistas, además de ofrecer servicios empresariales. Recientemente se ha estado acentuando la diferenciación entre las herramientas para impulsar la creación de empresas y las que promueven su crecimiento. Así es como se distinguen diversas tareas y retos para apoyar la creación de propuestas innovadoras. Varios modelos ofrecen orientación sobre cómo diseñar y ejecutar experimentos que mejoren las iniciativas o las descarten de plano de manera temprana. Luego, cuando exista aceptación de clientes reales, entonces corresponde emplear otro conjunto de recursos para impulsar su crecimiento acelerado<sup>10</sup>. En materia de acciones de política pública de apoyo al desarrollo emprendedor también emerge la distinción entre los esfuerzos encaminados a la creación de empresas versus los esfuerzos para impulsar el crecimiento de las mejores cuando existe evidencia sobre su potencial<sup>11</sup>.

Es importante señalar que en algunos países ha sido ampliamente aceptada la definición de emprendimiento dinámico como paraguas para los esfuerzos de creación de empresas de mayor crecimiento. Además en algunos países con mayores recursos y mayor tradición de apoyo existe una mayor diferenciación en la estrategia de apoyo, por lo que es posible encontrar agencias que impulsan al emprendimiento dinámico, mientras que otras apoyan

---

8 AUTIO, ERKKO. *Global report on high-growth entrepreneurship*. Babson College and London Business School (sponsors). 2007.

9 BID-FUNDES INTERNACIONAL. *Desarrollo Emprendedor: América Latina y la Experiencia Internacional*. Kantis, H. (ed), Angelelli, P. y Moori, V (colaboradores). 2004. ISBN: 1931003785.

10 FURR, NATHAN; AHLSTROM, PAUL. *Nail it then scale it..* NISI Institute (ed). 1<sup>st</sup> edition. June 01,, 2011. ISBN – 10: 0983723605.

11 ISENBERG, DANIEL. *Focus Entrepreneurship Policy on Scale-Up, not Start-Up* [En línea]. HBR Blog Network. Disponible en Web: [http://blogs.hbr.org/cs/2012/11/focus\\_entrepreneurship\\_policy.html](http://blogs.hbr.org/cs/2012/11/focus_entrepreneurship_policy.html)

al emprendimiento de base tecnológica y finalmente existen otras agencias que apoyan al emprendimiento con foco en innovación.

### **Funciones en el ecosistema emprendedor**

De acuerdo con Daniel Isenberg, director del *Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*, los componentes de un ecosistema del emprendimiento son en general: liderazgo, gobierno, cultura, casos de éxito, capital humano, capital financiero, organizaciones emprendedoras, educación, infraestructura, clústeres, redes de personas, servicios de apoyo y clientes. Estos componentes han variado ligeramente a lo largo de sus publicaciones pero esencialmente los componentes básicos se mantienen.

Entre los elementos mencionados, hay algunos que tienen una importancia clave. Uno de ellos es el desempeño del gobierno, el cual está fuertemente correlacionado con el nivel de desarrollo económico de los países. Ante las carencias en el desempeño de algunos componentes del ecosistema de emprendimiento, determinados actores pueden suplir las deficiencias, actuando en sustitución del gobierno o de los inversionistas privados. Por ejemplo, en el caso del *holding* Tata en la India, que ante el insuficiente desarrollo de la industria de capital de riesgo en su país de origen, asume el rol de inversionista de riesgo.

Los clientes (o el mercado) también desempeñan una función indispensable dentro del ecosistema. Amar Bhidé utiliza un término relevante para la disposición del mercado ante nuevas propuestas: “consumidores emprendedores”, quienes también reciben el nombre de “adoptadores tempranos” (Geoffrey Moore). Con tales denominaciones se alude a consumidores que están dispuestos a experimentar con nuevos productos o propuestas de valor innovadoras, ya que ellos presentan necesidades más avanzadas y sofisticadas que las del mercado masivo y no cuentan con soluciones adecuadas.

Otro aspecto clave en el ecosistema es la atracción y retención de talento. Para contar con distintos perfiles de emprendedores y con el capital humano necesario para impulsar emprendimientos de distintos grados de sofisticación y con diversos requerimientos de capacidades, es indispensable contar con políticas de inmigración abiertas que permita movilizarlo con agilidad, al tiempo que se garantice una calidad de vida que motive al capital humano extranjero a radicarse en el país y evitar que las personas con altos niveles de especialización lo abandonen al no encontrar alternativas para emplearse. La denominada ‘clase creativa’<sup>12</sup> es altamente móvil y cotizada, basando sus decisiones de localización en factores como el atractivo cultural, la tolerancia (a la diversidad y al fallo emprendedor) y la calidad de vida (atractivo cultural, gama diversa de opciones de esparcimiento, etc.).

---

12 La “clase creativa” es un término acuñado por Richard Florida para referirse a los trabajadores intensivos en el uso de conocimiento especializado y cuyas ocupaciones involucran labores creativas y no mecánicas. Los representantes de esta clase se concentran en determinadas áreas urbanas.

El enfoque tradicional orientado al desarrollo de parques tecnológicos, centros científicos y otros equivalentes, no ha sido exitoso en la región pues no ha existido una masa crítica de capital intelectual en condiciones de explotar estos medios de innovación, como los llama Manuel Castell (2009). Cuando esas condiciones no están dadas, los incentivos económicos resultan ser insuficientes, como lo demuestra el caso de Dubái en Emiratos Árabes Unidos, donde a pesar de los elevados ingresos y buena infraestructura, la falta de libertades desalienta a los potenciales inmigrantes altamente cualificados. No obstante, Singapur es un país que se ha tomado en serio el desafío de generar buenas políticas de atracción de mano de obra calificada, para lo cual no solamente ofrece incentivos económicos a profesionales y científicos de primer nivel, sino que también está empeñado en fomentar el desarrollo de una ciudad con opciones atractivas en entretenimiento y cultura.

La educación en competencias emprendedoras es sumamente necesaria cuando no existe una cultura favorable al emprendimiento<sup>13</sup>. Por lo general los programas dirigidos a desarrollar habilidades empresariales tienen un impacto positivo, pero mayor es el impacto cuando la enseñanza de las habilidades necesarias para emprender está presente en todos los niveles del sistema educativo.

### **Cadena de financiamiento para emprendedores**

La relación típica de riesgo-recompensa de los inversionistas en emprendimiento de etapa temprana es diferente de lo que el sentido común indica. La realidad es que existe alto riesgo e incertidumbre tecnológica en las iniciativas emprendedoras que están iniciando<sup>14</sup>. Las altas probabilidades de fallo en las etapas iniciales se pueden suplir con mecanismos mediante los cuáles las agencias públicas entreguen recursos no reembolsables a los aspirantes prometedores. El monto de recursos idealmente debería representar un punto medio, no demasiado alto para evitar que la asignación sea extremadamente burocrática, lenta, costosa y que induzca una actuación temerosa en el emprendedor. Pero tampoco deberían ser montos demasiado bajos, ya que el interés es atraer proyectos que prometan algún grado de sofisticación y dinamismo<sup>15</sup>.

---

13 Las culturas favorables al emprendimiento se han descrito a través de rasgos como: baja aversión al riesgo, tolerancia al fallo emprendedor, apertura a lo nuevo, redes sociales horizontales, se permite el cuestionamiento a la autoridad, individualismo, etc.

14 HOROWITT, GREG; HWANG, VICTOR. *The Rainforest: The Secret to Building the Next Silicon Valley*. Regenwald (ed.) 1.02 edition. February 21, 2012. ISBN – 10: 0615586724.

15 La experiencia reciente de Colciencias en Colombia en financiamiento de negocios tecnológicos está avanzando en un enfoque inteligente de recursos para cada etapa de maduración de una iniciativa, de prueba de concepto a prototipo (primer financiamiento), de prototipo a producto mínimo viable (segundo financiamiento y mayor que el primero); y finalmente, de producto mínimo viable a modelo de negocios y escalamiento (tercer financiamiento).

Los inversores de etapa temprana suelen decir que no existe proyecto extraordinario que sea evidente al comienzo<sup>16</sup>. Las iniciativas más novedosas requieren por lo general de un proceso de ajuste y refinación mediante iteración con posibles clientes. Deben abordarse de forma simultánea las consideraciones estratégicas de la iniciativa empresarial, junto con un proceso de construcción y refinamiento de la propuesta de valor basada en la interacción con los clientes objetivo.

Uno de los errores habituales en los que han incurrido las políticas de diversos gobiernos es promover el endeudamiento en las etapas iniciales de la empresa, lo cual afecta negativamente sus probabilidades de supervivencia<sup>17</sup>. Lo que se propone como alternativa son los “capitales” no reembolsables que inviertan en etapas iniciales, en el llamado “valle de la muerte”, el período en el que la empresa aún no produce ganancias y es todavía considerada demasiado riesgosa para la financiación bancaria y el mercado de capitales.

Durante la primera etapa los emprendedores tienden a financiarse mediante las conocidas 3F: los *friends, family and founders* (amigos, familia y fundadores). Posteriormente se hace necesario el aporte de terceros, de inversionistas ángeles y de capital de riesgo, que proporcionan los fondos necesarios para superar el período de pérdidas y apoyar el crecimiento temprano. Estos modelos de inversión proveen mucho más que capital, dado que involucran a personas con experiencia y conocimiento relevante para el negocio en la gestión o incluso en la junta directiva, aportando con sus ideas y redes sociales. Las empresas que reciben el aporte de inversionistas en etapas tempranas, presentan mayores tasas de crecimiento y de creación de empleos. En el caso del capital de riesgo, el crecimiento suele ser inmediato y tiende a ser más pronunciado en las primeras rondas de inversión que en las sucesivas<sup>18</sup>.

Para impulsar el surgimiento de nuevas iniciativas emprendedoras de alto impacto, es preciso idear nuevos mecanismos de financiamiento en etapas tempranas alternativos al crédito. Las iniciativas innovadoras se caracterizan por no contar con antecedentes de demanda previa del producto o servicio, ni tampoco del modelo de negocio (donde puede también estar radicado el componente innovador), lo que hace necesaria la realización de distintas pruebas de concepto.

Algunas apuestas gubernamentales en esta línea apuntan a la oferta de capitales semilla a fondo perdido, con el objetivo de generar una capacidad y un stock de emprendimientos en contextos donde existe una débil cultura emprendedora. No obstante, la provisión de

---

16 GRAHAM, PAUL. *Start-Up = Crecimiento* [en línea]. Septiembre 2012. Disponible en Web: <http://paulgraham.es/ensayos/Start-Up-crecimiento.html>

17 CRESPI, GUSTAVO. *PyME en Chile: nace, crece y... muere*. Fundes Internacional (ed.). Chile. 2003.

18 HIDALGO, GABRIEL. *Emprendimiento e Inversión*. En: SELA. PYMES: Como factor de integración. 2010.

financiamiento en etapas tempranas es uno solo de los factores involucrados en el aumento de la cantidad y calidad de los emprendimientos.

Un fenómeno creciente durante los últimos años, sobre todo en Estados Unidos, pero que se ha hecho extensivo a otras realidades, es el surgimiento de aceleradoras/incubadoras proveedoras de capital pre-semilla inicial, llamadas también “fondos de descubrimiento”. Estas aceleradoras son impulsadas por emprendedores seriales o capitalistas de riesgo, creando oportunidades para el desarrollo de ideas disruptivas que no pueden ser testeadas sin capital, combinado con mentores, dispuestos a asumir un alto riesgo<sup>19</sup>.

Luego de que el emprendimiento ha agotado el financiamiento propio inicial, una alternativa es el acceso a inversión ángel. Los ángeles inversores son por lo general empresarios o ejecutivos que invierten en emprendimientos que se encuentran en etapas iniciales, montos que oscilan entre los 50 mil y un millón de dólares. Además del capital, estos inversionistas pueden aportar con asesoría y contactos comerciales. Los ángeles inversores suelen asociarse en redes o clubes, que les permiten aunar esfuerzos en labores clave para el funcionamiento del proceso inversor: captación de prospectos, análisis de casos, negociación, inversión conjunta, costos legales, etc. De esta forma, la red permite reducir los costos de información y transacción al identificar, analizar, establecer y dar acompañamiento a los acuerdos de inversión. Además permite diversificar riesgo al poder unir aportes de diferentes inversionistas para cubrir un mayor número de proyectos.

En efecto, las redes más institucionalizadas operan como fondos de inversión conjunta o *sidecar fund*. La función de estos fondos es invertir conjuntamente con pequeños grupos de las redes. Existen experiencias exitosas de este tipo de carácter privado -las más comunes en países como Estados Unidos- y público-privado<sup>20</sup>, como es el caso escocés *Scottish Co-Investment Fund*, de Scottish Enterprise<sup>21</sup>.

La experiencia de los países de América Latina en redes de ángeles inversores es todavía muy incipiente. Se requiere mayor apoyo para la conformación de estas redes, así como de incentivos tributarios tanto para la ganancia de capital como para las eventuales pérdidas. Un caso donde se implementaron incentivos tributarios es en Escocia, donde ante el fallo de un proyecto, las deducciones de impuesto alcanzan al 20% al primer año del fallo y 30% adicionales al segundo año.

---

19 CHUNG, EUGENE; WESSEL, MAXWELL. *The Disruption of Venture Capital* [En línea]. HBR Blog Network. January 16, 2012. Disponible en Web: [http://blogs.hbr.org/cs/2012/01/the\\_disruption\\_of\\_venture\\_capi.html](http://blogs.hbr.org/cs/2012/01/the_disruption_of_venture_capi.html)

20 HIDALGO, GABRIEL, Op. cit.

21 Scottish Co-Investment Fund. Recuperada Agosto 27, 2013, de <http://www.scottish-enterprise.com/fund-your-business/scottish-investment-bank/sib-equity-funding/scif.aspx>

## CUADRO 1. ACELERADORAS Y FONDOS DE DESCUBRIMIENTO

Los últimos años han sido de grandes cambios en la dinámica emprendedora. Por una parte, se ha tornado más económico concebir una empresa novedosa en un espectro amplio de actividades y tecnologías mediante los enfoques *Lean Start-Up*<sup>22</sup> para el lanzamiento de nuevos productos y servicios con alto grado de incertidumbre, buscando maximizar el aprendizaje e iterar en el proceso de desarrollo a través de la experimentación y medición de progresos con clientes o usuarios finales.

Este nuevo escenario ha motivado a los capitalistas de riesgo de las nuevas generaciones, con abundantes recursos y al mismo tiempo visionarios de oportunidades emergentes, a entrar en escena como patrocinadores de aceleradoras, combinadas con fondos de “descubrimiento”. El objetivo de estas iniciativas es: i) tener acceso a un conjunto amplio de casos o experimentos; y ii) luego poder organizar las rondas de financiamiento siguientes que respalden el crecimiento rápido.

Estos capitalistas han fundado plataformas de apoyo emprendedor que combinan servicios con entrega de capital en pequeña cuantía, incluyendo entre sus casos más representativos a tres iniciativas exitosas: *YCombinator*, *500Start-Up* y *Techstars*. Las tres tienen en común haber sido fundadas por uno o más inversionistas, mientras que juntas explican alrededor del 70 u 80% del valor total generado por las aceleradoras privadas en los EEUU, concentran una proporción equivalente de las inversiones y la generación de indicadores productivos, como crecimiento en ventas de las compañías, y son buenas generadoras de empleo. En el caso de *YCombinator*, aceleradora pionera fundada el año 2005 por Paul Graham y que constituye el caso de mayor éxito, para inicios del 2012 se estimaba que las 172 iniciativas que habían participado del programa (incluyendo aquellas que fallaron), sumaban un valor de mercado de US\$7,780 millones, promediando US\$45,2 millones por empresa.

En conjunto, las empresas que nacen de las aceleradoras tienen un impacto económico significativo. De acuerdo a *Seed-DB*, una base de datos de aceleradoras que realiza desde el 2009 un seguimiento a 134 aceleradoras en 33 países, estas han apoyado a más de 2000 iniciativas, que han obtenido más de US\$1,600 millones en inversión. Más de 100 de estas empresas han sido adquiridas por un total de US\$1,000 millones.

El caso de *YCombinator* es destacado porque de sus filas han salido más de 500 emprendimientos muy exitosos tales como Dropbox, Reddit y Airbnb; fue co-fundada por el inversionista Paul Graham quien ha fundado muchas empresas exitosas. Se trata de una experiencia altamente selectiva (solo el 3% de los postulantes son seleccionados), que suscita grandes expectativas tanto en los emprendedores como en potenciales inversionistas, que además recibe una gran exposición mediática. La aceleradora invierte una pequeña cantidad inicial de entre \$10 mil y \$20 mil en un equipo que tiene una idea y se le añade un posible apoyo futuro de \$80 mil. La Start-Up se traslada a Silicón Valley donde se ofrece mentorías, capacitación para presentación ‘pitch’, y se presentan en un foro de inversión llamado el “Demo Day” y la posibilidad de pertenecer a una exclusiva comunidad de emprendedores. A cambio, la aceleradora toma una participación de entre el 6% y 7% de la nueva compañía.

El mecanismo representa un excelente punto de referencia para los esfuerzos tradicionales de incubadoras intra y extra muros, para las iniciativas también han estado surgiendo en materia de organización de clubes o redes de inversores ángeles – ámbito que también ha estado cambiando durante el último tiempo - y, por último, para las políticas públicas que buscan fortalecer a los actores

continúa

22 RIES, ERIC. El método Lean Start-Up: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. Ed. Deusto. 20 de febrero 2012. ISBN – 10: 842340949X.

continuación

prestadores de servicios como mecanismo indirecto de apoyo al emprendimiento dinámico o de alto potencial de crecimiento.

¿Que tienen de novedosas estas iniciativas?

Cuentan con un proceso intenso de selección con un claro énfasis en la selección de equipos más que de individuos, los que deben ser equipos talentosos, con capacidad de sobrevivencia y aprendizaje. Se seleccionan de preferencia proyectos que puedan escalar fácilmente. Las aceleradoras más prestigiosas, como *YCombinator* y *TechStars*, seleccionan únicamente a entre el 1 y 3% de sus postulantes.

Desde un inicio el desarrollo de proyectos apunta a que los emprendedores pongan a prueba su visión de negocio con clientes reales o potenciales. Se considera que las ideas de los emprendedores son conjeturas, hipótesis o puros actos de fe, hasta que se ponen a prueba con experimentos adecuados frente a clientes. Se genera un intenso trabajo entre pares pertenecientes a distintas iniciativas. Se da importancia a la colaboración entre la comunidad emprendedora, así como el aporte de emprendedores más experimentados y el acceso a la red de contactos de los pares y de los emprendedores que ya han egresado del proceso emprendedor. La importancia de este activo es especialmente significativa para *YCombinator*, ya que a través de estas redes emergen oportunidades para obtener clientes de prueba e inversores ángeles.

Los gestores y mentores son emprendedores con experiencia equivalente o mayor a la de los emprendedores. No son consultores, ni especialistas técnicos, sino que se trata de sujetos que han montado empresas antes, afrontando retos semejantes. Tal como señala Brad Feld, el fundador de *Techstars Boulder* y líder de la comunidad emprendedora de la ciudad de Boulder, Colorado, todos pueden ser mentores en la medida que tengan experiencia y una visión distinta que aportar. El proceso emprendedor está centrado en generar un producto, desde el concepto al prototipo, llegando a lo que se ha dado en llamar el “producto mínimo viable” que puede llegar a tener una alta precisión o alta fidelidad, lo que puede hacer que clientes reales estén dispuestos a pagar por él. El desarrollo es suficiente para que resuelva problemas vitales que tiene un segmento más necesitado. Se busca evitar el lanzamiento de productos “perfectos”, desarrollados sin validaciones sucesivas y sistemáticas con clientes. Se opta en cambio por validar el concepto y la usabilidad del producto a través de sucesivos prototipos, con distintos grados de resolución.

El empaquetamiento de negocios ya no requiere de la redacción al detalle de un plan de negocio, ya que esta herramienta ha sido reemplazada por el diseño y validación de un modelo de negocio. Este tiene un estándar universal, con algunas variantes según industrias, presentando la suficiente flexibilidad para ser una herramienta que acompañe el proceso de descubrimiento y validación de la iniciativa emprendedora, incorporando los ajustes que surjan de la experiencia de aprendizaje.

Si bien las instancias de inversión son abiertas, una tarea esencial para estas entidades es el impulsar u obtener inversión para sus proyectos como una manera de alcanzar la valorización de las mismas. Es por ello que es clave para estas entidades atraer inversores inteligentes, calificados y compatibles, tanto con los fundadores, como con los líderes de las aceleradoras – inversoras. *YCombinator* ha sido la más exitosa en atracción de inversión, lo que se vio ratificado en la decisión de dos fondos de inversores ángeles para invertir 150.000 dólares en una fase inicial en todos los proyectos participantes.

Fuente: Página oficial [www.ycombinator.com](http://www.ycombinator.com); Stross 2012. “The Launch Pad. Inside *YCombinator*, Silicon Valley’s Most Exclusive School for Start-Ups”; Feld (2012) “Start-Up Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City”.



Un informe reciente sobre financiamiento emprendedor en los EEUU consigna además de los anteriores actores en una cadena de financiamiento<sup>23</sup>, el creciente papel de los mecanismos de financiamiento colectivos o por multitudes, denominado también *crowdfunding*. En esta línea se destacan dos experiencias: *Angel List*<sup>24</sup> y *Kickstarter*<sup>25</sup>. La primera sobresale al nivel de ángeles, siendo una red de financiamiento, pero también crecientemente una red de contactos y, posiblemente, a futuro un proveedor de servicios emprendedores. Las entidades anteriores emplean la web como mecanismo de acercamiento entre la oferta y la demanda de capital, procurando disminuir las asimetrías de información. De igual manera, tal como refleja el ejemplo del recuadro 1, los servicios a emprendedores pueden converger en el acompañamiento temprano con posibilidad de financiamiento colectivo escalable desde las primeras etapas de prueba en mercado.

Las diferentes modalidades de financiamiento colectivo también permiten acceder a inversión a un mayor número de personas con requerimientos de montos menores, logrando de esa forma una mayor “democratización” de la inversión. Sin embargo, aún es una fórmula en desarrollo, con críticos que señalan que una de sus deficiencias es no proveer el compromiso que aportan los inversores ángeles en tiempo, consejo y contactos para las compañías invertidas. Esta fórmula está dando buenos resultados en ámbitos específicos y en determinadas industrias, en las cuales es posible organizar a las partes de modo que exista una menor asimetría. También existen oportunidades asociadas a las diásporas latinas instaladas en países más desarrollados, sobre todo en EEUU, las cuales podrían encontrar en los cambios legislativos que se están dando en dicho país, maneras legales de destinar recursos hacia iniciativas productivas en sus países de origen.

Las redes se han extendido más allá de los EEUU hacia Europa, Asia y más recientemente, América Latina. En nuestro continente hay 28 redes en funcionamiento<sup>26</sup>. Brasil, Argentina, Chile y México tienen cuatro redes cada uno. Luego están los países que tienen una o dos, como Colombia y Perú, mientras que en Costa Rica, Bolivia, Panamá, República Dominicana y Uruguay se presenta al menos una en funcionamiento. La mayoría de las redes tienen entre 3 a 4 años de edad. Diversas redes de financiamiento están también expandiéndose hacia América Latina, por ejemplo YouNoodle es una plataforma para desarrollar emprendimientos con base en San Francisco que se ha aliado con Start-Up Perú<sup>27</sup> además de tener ya una alianza con Start-Up Chile.

23 KAUFFMAN FOUNDATION. 2013 State of Entrepreneurship Address. February 5, 2013.

24 PEREZ, SARAH. *AngelList Gives Smaller Investors a Piece of the Action with Launch of AngelList Invest* [En línea]. December 19, 2012. Disponible en Web: <http://techcrunch.com/2012/12/19/angellist-now-gives-smaller-investors-a-piece-of-the-action-with-launch-of-angellist-invest/>

25 STEINBERG, DON. *The Kickstarter Handbook: Real – Life Success Stories of Artists, Inventors and Entrepreneurs*. Quirk Books (ed.). Original Edition. September 18, 2012. ISBN – 10: 9781594746086.

26 DE SAN JOSÉ, AMPARO. *A Snapshot of Business Angel Networks in Latin America* [presentación resumen de la investigación]. IESE Business Angel Network. 2012.

27 <http://tecno.americaeconomia.com/noticias/start-peru-se-asocia-con-la-potenciadora-de-emprendedores-younoodle>

## Redes de Diásporas Como Articuladoras de Emprendimiento

La circulación del talento es clave para fomentar la difusión del conocimiento generado en distintos ámbitos disciplinarios. De acuerdo con el modelo de crecimiento endógeno de Romer<sup>28</sup>, la innovación es el principal impulsor del crecimiento económico. El emprendimiento puede desempeñar un rol en este modelo, en la absorción y comercialización de difusión de conocimiento. El principal aporte de las nuevas empresas ocurre mediante un proceso de “descubrimiento emprendedor”, en el que estas experimentan en la utilización, mejoramiento y comercialización de las nuevas tecnologías. Este proceso es de ensayo y error, trayendo aparejado de forma necesaria muchos intentos fallidos por cada modelo de negocio exitoso, y considerando las particularidades del contexto.

Una visión complementaria es la *Knowledge Spillover Entrepreneurship Theory*<sup>29</sup> según la cual no todo el conocimiento nuevo generado tiene valor económico *per se*, sino que este se caracteriza por presentar un alto grado de incertidumbre acerca de su valor y potencial de aplicabilidad en distintos contextos. Por otra parte, los derrames de conocimiento no se generarían de forma automática, ya que se ven limitados por barreras legales, geográficas, culturales y de costos. La percepción del valor de este conocimiento puede diferir entre distintos agentes, por lo que los emprendedores asumen un rol clave en la transformación y diseminación del conocimiento, al inventar modelos de negocio que permiten llevar al mercado los avances en ciencia y tecnología, bajo la forma de productos y servicios que responden de forma pertinente a necesidades reales de los clientes.

Las teorías de emprendimiento tradicional se han enfocado en las características del emprendedor y cómo éstas impactan en la decisión de emprender<sup>30</sup>, dejando constante el contexto donde este opera. Actualmente, muchos autores invierten el enfoque, centrándose en las características del entorno que favorecen o entran el proceso emprendedor. Los agentes individuales traerían consigo una dotación de conocimiento: nuevos descubrimientos científicos, nuevas tecnologías, modelos de negocios innovadores, nuevos usos para tecnologías existentes, etc. El despliegue y diseminación de este conocimiento puede verse obstaculizado por múltiples factores: entorno corporativo adverso al riesgo, burocracia, sanciones contra la quiebra, etc.

Un factor clave que limita la actividad emprendedora son las barreras a la movilidad del capital humano. Muchos ecosistemas emprendedores exitosos se han caracterizado justamente por

---

28 ROMER, PAUL. Increasing Returns and Long-Run Growth. *The Journal of Political Economy*. The University of Chicago Press, Vol 94, N° 5 (Oct., 1986), pp. 1002-1037.

29 HAYTER, CHRISTOPHER SCOTT. *The Open Innovation Imperative: Perspectives of Success on Faculty Entrepreneurs.*, The George Washington University (dissertation). Feb 2010.

30 Un trabajo seminal en esta línea fue el de David McClelland, con su teoría de la motivación al logro.

la ausencia de estas barreras. En el caso de Silicón Valley, históricamente se vio beneficiado por ser un polo de atracción de inmigrantes altamente calificados y por contar con un mercado laboral flexible, que favorecía la entrada y salida de talentos entre distintas empresas. Cuando los mercados son abiertos al talento móvil, el conocimiento y las relaciones personales pueden fluir junto con las personas, de empresa en empresa, enriqueciendo a la región en su conjunto. En efecto, la mezcla de ideas en entornos diversos e interdisciplinarios es lo que fomenta el surgimiento de nuevas ideas y la innovación<sup>31</sup>.

La inmigración es un factor que favorece el emprendimiento innovador, ya que por lo general los inmigrantes se caracterizan por su menor aversión al riesgo. Un contexto donde existe diversidad cultural es también más favorable a la innovación (mientras exista una sociedad abierta, no jerárquica, donde se den relaciones sociales fluidas). De acuerdo con un estudio realizado por Saxenian<sup>32</sup> analizando 11,433 emprendimientos tecnológicos fundados en Silicón Valley entre 1980 y 1998, una cuarta parte de estos fueron creados por inmigrantes chinos o indios<sup>33</sup>. Otra experiencia reciente que da cuenta del aporte de los inmigrantes es la corriente migratoria de judíos procedentes de las ex repúblicas soviéticas a Israel, tras la disolución de la Unión Soviética en 1991, un alto porcentaje de los cuáles eran ingenieros o científicos, factor clave en la bonanza del emprendimiento tecnológico israelí<sup>34</sup>.

Actualmente se habla de la “fuga de cerebros” y de cómo esta afecta a las economías en desarrollo, al perder parte importante de sus ciudadanos más talentosos. Los países de América Latina tienen un enorme desafío en la atracción de talento. Actualmente, el contexto de crisis económica reciente de los países desarrollados, con altas tasas de desempleo y restricciones crecientes a la inmigración, permite vislumbrar un escenario distinto, de “circulación de cerebros”, donde muchos deben retornar de forma voluntaria o forzosa a sus países de origen.

Saxenian acuñó el término de los “nuevos argonautas”<sup>35</sup>, emprendedores nacidos fuera de Estados Unidos, que retornan a sus países con nuevos conocimientos y redes de contacto globales. Junto a sus conocimientos, estos individuos traen consigo competencias culturales

---

31 Esta idea es desarrollada por el autor Matt Ridley. RIDLEY, MATT. *El Optimista Racional*. Taurus (ed.). 9 de marzo, 2011. ISBN – 10: 8430608109. Un concepto similar es desarrollado por Roberto Verganti en su artículo “El Diseño de Productos Revolucionarios”, quien sostiene que la creación de productos revolucionarios pueden surgir acudiendo a los “intérpretes”, expertos de distintos ámbitos que pueden ofrecer miradas novedosas sobre los clientes y su contexto. VERGANTI, ROBERTO. El Diseño de Productos Revolucionarios. *Harvard Business Review América Latina*, Vol 89, N° 9, 2011, pp. 84-91. ISSN 0717-9952.

32 SAXENIAN, ANNALEE. *Silicon Valley's New Immigrant Entrepreneurs*. Public Policy Institute of California (Ed.). June 1, 1999. ISBN – 10: 1582130094.

33 Muchos de los fundadores de las empresas TICs y web más exitosas de las últimas dos décadas son inmigrantes. El es caso de Steve Chen, uno de los fundadores de Youtube, nacido en Taiwán; Jerry Yang, fundador de Yahoo, también nació en Taiwán, emigrando a Estados Unidos a temprana edad; Pierre Omidyar, fundador de Ebay, inmigrante iraní; Eduardo Saverin, uno de los fundadores de Facebook, nacido en Brasil; uno de los dos fundadores de Google, Sergey Brin, es de origen ruso.

34 Ver Singer and Singer 2009.

35 SAXENIAN, ANNALEE. *The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy*. Harvard University Press (Ed.). October 31, 2007. ISBN – 10: 0674025660.

y lingüísticas que posibilitan instancias de cooperación entre distintos países. En efecto, como indican autores sobre el fenómeno de la globalización como Pankaj Ghemawat<sup>36</sup>, los países tienden a tener mayor intercambio comercial con otros países que hablen el mismo idioma o que tengan un pasado colonial común. Junto a la distancia física, una barrera importante al acceso a nuevos mercados es la distancia “psicológica”, que involucra tanto redes sociales como conocimiento de los códigos culturales, del mercado y clima de negocios.

Los nuevos emprendedores globales son los llamados *born global*, quienes desarrollan un modelo de negocios de alcance global desde el inicio, a diferencia de los emprendedores que optan por internacionalizarse tras haber tenido éxito en el mercado local<sup>37</sup>. En muchos casos, estos emprendedores pueden identificar oportunidades a partir de las diferencias en regulaciones, costo de mano de obra y servicios especializados entre las distintas regiones. Un caso de éxito es el de la empresa Tecsis, de fabricación de aspas para turbinas de viento, fundada por el brasileño Bento Koike, empresa que si bien surge en las cercanías de Sao Paulo, tiene tanto a sus proveedores como a sus clientes en países de Europa y en Estados Unidos. Es lo que Saxenian denomina “globalización de la cadena de suministro”, empresas que identifican el lugar donde pueden ser más eficientes en el nicho de la cadena de valor que han escogido, implementando una red de búsqueda global en pos de recursos complementarios.

Las economías emergentes suelen tener diásporas que se dividen entre una vertiente que posee un alto nivel educacional y una vertiente compuesta por mano de obra poco calificada<sup>38</sup>. La percepción que se tiene de estas dos corrientes migratorias en los países receptores difiere notoriamente. Mientras se valora y busca atraer a profesionales con altos niveles de formación avanzada, ya que proveen beneficios en términos de creación de nuevas empresas y capital humano especializado, los inmigrantes menos calificados son vistos como una amenaza que se busca controlar, aun cuando parte del sector productivo puede aprovechar sus condiciones legales migratorias para emplearles en condiciones de informalidad por ser mano de obra de bajo costo. No obstante, ambas vertientes tienen características comunes, como es la adquisición de competencias y el desarrollo de habilidades. Esta se da también en los inmigrantes menos calificados, quienes pueden adquirir competencias mediante el acceso a posiciones en el mercado laboral que no están disponibles en sus países de origen. Ambas vertientes de migrantes acceden y deben valerse de redes sociales para acceder a oportunidades laborales o para emprender.

---

36 GHEMAWAT, PANKAJ. World 3.0: *Global Prosperity and How to Achieve it*. Harvard Business Review Press (Ed.). May 03, 2011. Ver también: The Case Against Globaloney. *The Economist* [En línea], abr 20, 2011. Ver en Web: <http://www.economist.com/node/18584204>

37 ISENBERG, DANIEL. El Emprendedor Global. *Harvard Business Review América Latina*, Vol 86, Nº 12, 2008, pp. 92-96. ISSN 0717-9952.

38 KUZNETSOV, YEVGENY (Ed.). *Diaspora Networks and the International Migration of Skills*. WBI DEVELOPMENT STUDIES World Bank (publisher). May 30, 2006. ISBN: 978-0-8213-6647-9.

La experiencia de emigrar, sobre todo para los migrantes altamente calificados, les ha permitido acceder a trabajos con mayores perspectivas de aprendizaje que en el país de origen. En este contexto, las redes de diáspora emergen de la necesidad de acceder a información sobre oportunidades ventajosas en los países de destino para los nuevos emigrantes. Estas mismas redes, en la medida que alcanzan una mayor madurez y los procesos migratorios están más asentados, adquieren una estructura formal y dirigen esfuerzos para la ayuda en sus comunidades de origen.

Un caso de red de diáspora que ejerce una contribución importante al desarrollo de su país de procedencia, es el de la diáspora india, la segunda más numerosa del mundo (después de la china), compuesta por 20 millones de miembros. La comunidad india en Estados Unidos tuvo un rol clave en el desarrollo de la industria de software en la India, que creció a tasas del 40% anual durante la década de 1990. Durante las dos décadas anteriores los indios expatriados a Estados Unidos habían alcanzado una masa crítica y una favorable inserción laboral, ocupando muchos de sus miembros roles directivos en empresas tecnológicas. Estos ejecutivos desempeñaron un rol crítico en la decisión de externalizar operaciones a la India, al tiempo que acompañaron a las empresas indias en el proceso de alcanzar los estándares requeridos por el mercado estadounidense.

Otro ejemplo es el de Taiwán, donde el 40% de las empresas creadas en el parque científico industrial de Hsinchu fueron lideradas por emigrantes retornados. En el caso de los chinos expatriados se verifica que existe una motivación no financiera por reconectarse con su país nativo, lo que desencadena un importante estímulo para la inversión en emprendimientos en etapas tempranas. Se puede vincular el *boom* reciente de inversiones en China, India e Israel al papel que están desempeñando sus diásporas. No obstante, el rol de las diásporas no tiende a ser el de inversionistas pioneros en emprendimientos tecnológicos. Ello se debe a que los inversionistas de riesgo que invierten en etapas tempranas, privilegian las inversiones en el entorno local, ya que eso les permite supervisar de forma cercana su progreso<sup>39</sup>. Por su parte, la inversión extranjera directa involucra principalmente a grandes empresas, generalmente los grandes actores en su industria, en condiciones de asumir compromisos de largo plazo. Las diásporas inciden en la inversión de forma indirecta, como se ve reflejado en el caso indio, en el que los expatriados operan como facilitadores. Actualmente la diáspora india tiene un rol protagónico invirtiendo en empresas indias. La mayoría de estos migrantes tiene intenciones de volver a su país de origen. Según una encuesta realizada por Saxenian a más de 1,500 inmigrantes indios y chinos en Estados Unidos, da cuenta de que el 74% de los indios y el 53% de los chinos afirmaron que desearían crear un negocio en su país de origen<sup>40</sup>.

39 ROBERTS, MICHAEL J.; STEVENSON, HOWARD H.; MORSE, KENNETH P. *Angel Investing*. Harvard Business Publishing (Ed.). February 2000.

40 THE ECONOMIST. *The View from Afar: Emigration Also Affects Those Left Behind* [En línea]. *The Economist*, oct 31, 2002. Ver en Web: <<http://www.economist.com/node/1402855>>

Por su parte la diáspora latinoamericana es muy numerosa y con recursos humanos altamente capacitados. Los ingresos de divisas a los países latinoamericanos por concepto de remesas familiares han tenido importancia significativa, y ocasionalmente han contribuido con el desarrollo de emprendimientos, más allá de la manutención familiar, aunque el nivel de articulación en forma de redes es una oportunidad aún por desarrollar.

Reducir las barreras a la movilidad del talento y aumentar el involucramiento de la diáspora han demostrado ser elementos de gran utilidad en el desarrollo emprendedor de alto potencial, por lo cual deben estar incorporados en las acciones de cada país, aunque es de esperar la reacción de quienes afirman que afectaría las oportunidades laborales de los locales.

### **Formación Emprendedora**

El contacto temprano con un entorno emprendedor incrementa las probabilidades de que el individuo decida emprender en algún momento de su vida. Ello queda demostrado con la evidencia de que los hijos de padres que han dirigido su propio negocio tienen mayores probabilidades de emprender ellos mismos<sup>41</sup>, ya que han desarrollado tempranamente las habilidades necesarias mediante la observación de sus padres o mediante la participación en las actividades de la empresa. La educación emprendedora es clave como condición del entorno que afecta las actitudes, actividad y aspiraciones emprendedoras.

El fundamento docente de la formación emprendedora actual en el sistema formal es que la actitud y la capacidad emprendedora se pueden enseñar en las aulas, en todos los niveles educativos. Aunque cuanto más temprano es mejor, es mucho lo que se puede hacer a nivel universitario o de maestrías y en talleres de capacitación para fomentar la cultura emprendedora y para formar individuos que se distingan por su capacidad emprendedora y su actitud innovadora. Se entiende que los emprendedores no sólo son quienes nacen con ciertas cualidades, sino que se pueden formar en cualquier etapa de su vida y lograr motivación y éxito emprendedor. Por tanto, las capacidades emprendedoras son adquiribles y el emprendimiento no depende de características personales sino de un comportamiento que puede ser cambiado y aprendido.

Las aproximaciones más exitosas en formación emprendedora son las que tienen un componente práctico o experimental, de “aprender haciendo”. En cuanto a los contenidos, se considera que además de inculcar habilidades empresariales concretas, la educación emprendedora debe cultivar dotes de liderazgo, motivación y creatividad para la detección de oportunidades y resolución de problemas.

---

<sup>41</sup> CORDURAS MARTINEZ, ALICIA, et al. *Global Entrepreneurship Monitor Special Report: Una Perspectiva Global sobre la Educación y Formación Emprendedora*. 2010.

La evidencia indica que la formación emprendedora puede tener un impacto en la orientación emprendedora de los individuos que participan de esta. La formación emprendedora incidiría en la necesidad de auto superación, mediante el fortalecimiento de un foco de control interno por parte de la persona. Otras investigaciones sostienen también que la formación emprendedora incide en la acción emprendedora al fortalecer las habilidades para poner en marcha y hacer crecer una empresa.

La cobertura de la formación emprendedora es sumamente variable entre los distintos países del mundo; de acuerdo con un estudio realizado por el *Global Entrepreneurship Monitor* en 38 países<sup>42</sup>, la cobertura no está relacionada con el nivel de desarrollo de los países, sino que se presenta una gran dispersión entre el acceso a instancias de formación emprendedora en países de similares características. Es así como dentro de América Latina, en países como Chile y Colombia por sobre el 40% de los adultos declara que ha participado de instancias de formación emprendedora, mientras que en Brasil esa proporción es menor al 10%. Tampoco se observa una relación entre el acceso a instancias formativas y la tasa de emprendimiento en etapas tempranas (aunque el impacto de estas instancias puede ser más bien cualitativo, lo que no se ve reflejado en el indicador).

Una teoría reciente que explica el comportamiento emprendedor es el denominado enfoque "efectual" (*effectuation*) de Saras Sarasvathy<sup>43</sup>. Según Sarasvathy, los emprendedores expertos se caracterizan por operar de acuerdo a una lógica que contradice los supuestos de muchos programas de formación y apoyo a los emprendedores. En su opinión, la formación de competencias emprendedoras se debe basar en una comprensión adecuada de la lógica con la que operan los emprendedores expertos y exitosos. Luego de realizar una vasta investigación empírica, se descubrió que los emprendedores operan con una estrategia de "control no-predictivo". Esta estrategia consiste en que los emprendedores son escépticos respecto a su capacidad para predecir el futuro, pero desarrollan estrategias para controlarlo, fundamentalmente a través de la articulación y gestión de nuevas alianzas.

Con base en este enfoque, el emprendedor no suele necesitar un plan de negocios detallado, ni hacer un análisis competitivo exhaustivo, ya que la oferta que desarrollará puede verse modificada en la medida que a partir de los compromisos con los agentes del mercado, con clientes y potenciales aliados, surjan señales y oportunidades que le permitan acceder a nuevos recursos. Es decir, los fines se redefinen de manera adaptativa o se pueden llegar a plantear fines completamente nuevos. Si hacemos una analogía, el emprendedor "efectual" se asemeja a Cristóbal Colón descubriendo tierras incógnitas, antes que a Genghis Khan conquistando terrenos fértiles.

---

42 BOSMA, NIELS et al, Op. cit.

43 SARASVATHY, SARAS. *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing. May 31, 2009. ISBN-10: 1848445725.

Las habilidades clave en el marco de una lógica efectual son competencias como el *networking*, la articulación y gestión de alianzas, las habilidades de venta y de presentación efectiva de la idea de negocios ante *stakeholders* varios. También lo es la habilidad para hacer prototipos y probar rápidamente el concepto del negocio con potenciales clientes. Las competencias del emprendedor efectual pueden ser inculcadas y aprendidas, no se considera un requisito que el emprendedor deba tener una formación o experiencia profesional particular, que provenga de una familia emprendedora o que pertenezca a un determinado entorno socioeconómico o cultural.

¿Cómo parten los emprendedores exitosos con un nuevo proyecto? ¿Cómo gestionan el riesgo y como enfrentan la posibilidad de un fallo? El emprendedor comienza basándose en sus recursos personales: quién soy (rasgos personales, habilidades), qué sé (educación, experticia) y a quién conozco (redes sociales y profesionales). A partir de estos recursos se comienzan a causar posibles efectos, a través de un proceso de ensayo y error, sin destinar todavía recursos a una planificación detallada. El método efectual, a diferencia del causal, no supone una fase previa de planificación pasiva, sino que destila ejecución desde principio a fin.

Para el caso latinoamericano el enfoque efectual cobra especial valor porque es un entorno de mercado difícilmente predecible y cambiante, y tiene muy poco sentido tomar decisiones y basar la implementación del proyecto en un plan estático y académico, sin validación constante con el entorno. Menos aún si ello supone levantar capitales importantes y arriesgar pérdidas por fallos que a nadie gustaría sobrellevar.



## Emprendimientos dinámicos: avances en América Latina

La realidad de los países de América Latina en lo relativo a sus políticas y ecosistemas de emprendimiento e innovación, es sumamente variable. Las condiciones macro de competitividad difieren, lo que se ve reflejado en indicadores como los del Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial o estudios como el *Doing Business*<sup>44</sup>, que dan cuenta que las grandes diferencias en condiciones para realizar negocios entre los países de la región. Estas diferencias se ven reflejadas, entre otras variables, en los costos y plazos para la apertura de un negocio en cada uno de los países. En concreto, Chile y Brasil son los países donde el costo económico de abrir un negocio es menor, ya que este representa entre un 4,5% y un 4,8% del PIB per cápita<sup>45</sup>. La realidad es muy distinta en otros países, siendo el caso extremo el de Honduras, donde el costo equivale al 100,6% del ingreso per cápita, lo que ciertamente disuade a muchos de participar de la economía formal.

La mayoría de los países de la región destaca por contar con una proporción importante de emprendedores dentro de su población económicamente activa, según se evidencia en los indicadores del estudio *Global Entrepreneurship Monitor*<sup>46</sup>. Las mediciones en la actividad emprendedora temprana de Latinoamérica oscilan entre el 36% de proporción que muestra Ecuador y el 14% de México con mediciones intermedias como el 24,3% de Chile y el 17,3% de Brasil. Entre quienes están emprendiendo, difiere también considerablemente la proporción de quienes declaran emprender porque identificaron una oportunidad atractiva de negocios, en contraposición a quienes emprenden por falta de alternativas de inserción laboral. Los emprendedores "por oportunidad" corresponden al 58% de los emprendedores en Chile y al 57% en Brasil, mientras por el contrario, en Ecuador esa proporción alcanza solo 32% de las iniciativas empresariales.

Por otra parte, el mismo estudio nos dice la proporción de la población adulta que está iniciando un emprendimiento y que tiene altas expectativas de crecimiento, esto es, que afirma que espera generar 20 o más empleos en los próximos 5 años. La proporción más elevada se observa en Colombia, donde corresponde al 58,3% de los emprendedores, seguido de Chile, con el 36% y Trinidad y Tobago con 32%. Por el contrario, los emprendedores con altas expectativas de crecimiento son muy pocos Guatemala (4%) y Brasil (10%), mientras países como Perú se encuentran en posiciones relativamente bajas, al alcanzar 20%.

44 BANCO MUNDIAL. 2013. *Doing Business 2013: Regulaciones más inteligentes para las pequeñas y medianas empresas*. Washington, DC: Grupo del Banco Mundial. DOI: 10.1596/978-0-8213-9615-5. Licencia: Creative Commons Attribution CC BY 3.0.

45 Las reformas más recientes llevarán, durante el año 2013, a que el costo de apertura de una nueva empresa en Chile sea gratuito. Esta reforma llevaría al país a posicionarse como uno de los líderes mundiales en este indicador, en cuanto a lo expedito del proceso de inscripción de nuevas empresas.

46 XAVIER, SIRI ROLAND, et al. *Global Entrepreneurship Monitor*. 2012 Global Report, 2013.

## CUADRO 2. LAS START-UP EN LA REGIÓN Y LOS ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO

Con el creciente interés de los gobiernos de América Latina en las políticas de emprendimientos y la mayor madurez en los ecosistemas de los países más dinámicos, están surgiendo diversas iniciativas de apoyo a *Start-Ups* dirigidas a atraer talento, generar ideas y financiar nuevos negocios que puede potenciar los sistemas emprendedores de la región. *Start-Up* es el término popularizado durante el periodo de crecimiento tecnológico desde mediados de los 90s hasta la mitad de la década de 2000, principalmente en Estados Unidos, y significa una iniciativa de negocios que surge con la intención de crecer aceleradamente mediante financiamiento e innovación. Sin duda la publicación de *Start-Up Nation* (Senor y Singer, 2009) atrajo la atención de los gobiernos sobre las políticas en Israel para alentar el emprendimiento.

En la región, Start-Up Chile fue la primera iniciativa enfocada en apoyar este tipo de emprendimiento, creada 2010 y administrada por CORFO, la principal agencia de desarrollo productivo del país, atrajo en su primera ronda 22 *Start-Ups* de 14 países, y actualmente tiene en total más de 600 *Start-Ups*, en su mayoría provenientes de Estados Unidos. El programa otorga \$40,000 dólares y un año de visa para desarrollar el trabajo por seis meses, y apoyo para ir a Chile a los emprendedores que son en su mayoría de orientación tecnológica. El programa asigna a cada emprendedor un “padrino” que le apoye en el mentoring, y patrocinadores que van soporten el proceso del desarrollo de la idea de negocios. Este programa ha sido documentado en las principales revistas económicas internacionales y de negocios, y existe incluso un estudio de caso de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard.

Start-Up Brasil, es un programa reciente en Brasil, con mayor volumen y ambiciones. El programa tiene un plan de tres años para apoyar e incubar un mínimo de 150 *Start-Ups* con una inversión total de unos \$20 millones. Se ofrece hasta US\$100,000 por empresa y 25% debe ser internacional. Además, se brinda apoyo a través de asesorías en materia administrativa y de fortalecimiento de redes. La condición que se le exige al emprendedor es quedarse en el país. A diferencia del de Chile, el programa Start-Up Brasil busca que los emprendedores se queden en el país y que su empresa tenga fuerte raíces en el tejido empresarial nacional.

Estas tendencias han impactado las políticas migratorias de algunos países, generando competencia para la atracción de talento en las Américas. Por ejemplo, Canadá busca capitalizar el burocrático sistema de visado en Estados Unidos para atraer extranjeros con su programa Start-Up Visa, que busca alentar la inmigración de emprendedores calificados al país. El candidato debe demostrar capacidad para captar financiamiento a través de capital de riesgo o redes de ángeles en Canadá. Una vez que se otorga la visa, de inmediato se otorga la residencia, e incluso si la inversión fracasa, el permiso de residencia es de carácter permanente.

Mientras tanto, en Estados Unidos la Start-Up America Initiative que fue lanzada por la administración en enero de 2011 ofrece US\$1000 millones para ideas emprendedoras, y otros US\$1000 millones para financiar etapas muy iniciales de emprendimientos, además de integrar programas en las áreas de educación e innovación, energías limpias, salud, biomedicina y otros. La iniciativa es uno de los principales planes del Presidente Obama.

Existen más iniciativas y programas Start-Up, en el Reino Unido, en Italia, y en América Latina, y aunque no tienen ese nombre, hay programas similares en México, Colombia, Perú y Ecuador. En México se ha creado recientemente el Instituto Nacional del Emprendedor y hay una experiencia acumulada de apoyo al emprendedor a través del TEC de Monterrey; en Colombia está el programa INNpulsar, y en Perú el Ministerio de la Producción viene diseñando un fondo tipo *Start-Up*.

continúa

continuación

Estos programas *Start-Up* combinan claramente atracción de talento mayormente extranjero, con financiamiento y mentoría. La multiplicación de los mismos es algo positivo en la región, pero al observar la condición para su desarrollo surge el tema de los ecosistemas de emprendimiento que requieren componentes más maduros de financiamiento, innovación y talento empresarial. Los sistemas financieros y apoyos a emprendedores son poco avanzados en la región, excepto en Brasil, y aunque son cada vez más avanzados en México y Colombia, aun no logran alcanzar un dinamismo sostenible. En cuanto a la innovación, el emprendimiento no solamente requiere de ingenieros, sino además de laboratorios capaces de crear prototipos y proteger las innovaciones con patentes y marcas registradas.

La prensa reporta que en Chile hay dificultades para conseguir capital de financiamiento, lo que no es sorpresa considerando el capital incomparable que hay en Silicón Valley, desde donde muchos emprendedores vienen. Además, hay también la pregunta de por qué solo permitir seis meses de estadía y no darles residencia permanente. En el caso de Brasil, por las dimensiones de la industria de capital de riesgo (casi 60% de América Latina) y la escala de apoyos y componente de innovación existente, el programa puede tener más resultados en mediano plazo.

Esos son temas que hay que considerar y que los gobiernos deben incluir al definir la agenda para desarrollar programas de *Start-Up* y ecosistemas de emprendimiento.

Fuentes

Canada Start-Up Visa <http://www.cic.gc.ca/english/immigrate/business/start-up/index.asp>

Start-Up America Initiative <http://www.whitehouse.gov/economy/business/Start-Up-america>

Start-Up Britain <http://www.Start-Upbritain.org/>

Mexico, Instituto Nacional del Emprendedor <http://www.inadem.gob.mx/>

Start-Up Chile <http://Start-Upchile.org/>

Start-Up Brasil <http://Start-Upbrasil.mcti.gov.br/en/>

Considerando los tres indicadores del GEM analizados, se verifican distintas realidades. Por una parte, solo un país cuenta con una alta proporción de emprendedores, de los cuáles un porcentaje significativo son emprendedores por oportunidad y con altas ambiciones de crecimiento. Este es el caso de Chile. Por su parte, Perú tiene una alta proporción de emprendedores, muchos de los cuáles declaran ser emprendedores motivados por una oportunidad, pero de los cuáles una relativamente baja proporción tiene alta ambición de crecimiento. En el caso de Colombia, la proporción de emprendedores es alta, pero la motivación por oportunidad es baja, aunque la expectativa de crecimiento resulta elevada en comparación con el promedio de la región. Un caso llamativo es el de Ecuador, que si bien cuenta con la mayor tasa de emprendedores, ostenta proporciones de emprendedores por oportunidad y con altas expectativas de crecimiento de las más bajas de la región. Guatemala se encuentra en una situación similar, además de ser un país con un nivel de ingresos y desarrollo humano menor al promedio latinoamericano, donde si bien persiste un alta tasa de emprendimiento, esta se relaciona más estrechamente al autoempleo o a la microempresa de subsistencia.

Por otra parte, Argentina y Trinidad y Tobago son países que muestran una baja proporción de emprendedores con niveles elevados de motivación por oportunidad y expectativas de crecimiento, mientras Brasil tiene una reducida tasa de emprendimiento temprano con alta proporción de oportunidad pero baja expectativa de crecimiento.

La encuesta nacional a expertos del GEM<sup>47</sup> entrega una evaluación de la calidad de las políticas de emprendimiento de diversos países de la región en una escala del 1 al 5. El país mejor evaluado de América Latina de acuerdo con los expertos nacionales es Chile, seguido de México. Considerando el índice del entorno para inversión patrimonial (*private equity*) y capital de riesgo en América Latina<sup>48</sup>, el país que obtiene el puntaje más alto es Chile, seguido por Brasil y México. Por otro lado, en El Salvador, Argentina y República Dominicana son los países que cuentan con un entorno menos favorable entre los países considerados, según la percepción de los expertos nacionales encuestados.

Los datos del GEM pueden contrastarse con los datos del Banco Mundial, que cuenta con cifras de las empresas registradas en cada país hasta el año 2009<sup>49</sup>. El país con el mayor número de empresas registradas en 2009 fue Brasil, con 315.645, muy por sobre todos los restantes países de la región. No obstante, el dato relevante es el número por cada mil personas económicamente activas, indicador en el cual sobresale Costa Rica (8,78 por cada 1000), lo que contrasta con la realidad de México (0,61 por cada 1000) o Argentina (0,46 por cada 1000). El hecho de que se presenten diferencias tan marcadas entre países, que no estén correlacionadas con las diferencias en las tasas de emprendimiento apuntadas por el GEM, puede deberse a que en algunos países la opción más recurrente sea que las actividades económicas se organicen en torno a otras figuras jurídicas o que muchas operen en la informalidad.

La mayoría de los países de la región cuenta con una muy baja inversión en investigación y desarrollo (I+D) en comparación con las tendencias mundiales. El único país que sobresale en la región (aun cuando con niveles de inversión inferiores al promedio de la OCDE) es Brasil, donde la inversión en I+D alcanza 1,1% del PIB. En los restantes países latinoamericanos la inversión es muy reducida y no ha presentado incrementos significativos durante la última década. La mayor parte de esta inversión corresponde al sector público<sup>50</sup>, al contrario de lo que ocurre en el promedio de los países de la OCDE, donde la participación privada ha ido en ascenso.

En la Tabla 2.3 se ofrece una comparación entre los países de la región en los indicadores señalados.

47 BOSMA, NIELS et al., Op. cit.

48 FOMIN; CAF. *LAVCA 2012 Scorecard*. Economist Intelligence Unit (in cooperation with). 2012.

49 Disponible en la web: <http://go.worldbank.org/C8Q8EGTTH0>

50 BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Ciencia, Tecnología e Innovación en América Latina y el Caribe: Un Compendio Estadístico de Indicadores. Washington, DC. 2010. Código de publicación: IDB-MG-101.

TABLA 1. PRINCIPALES INDICADORES NACIONALES DE AMÉRICA LATINA

Países	Ranking Competitividad WEF (2013-2014)	Ranking <i>Doing Business</i> (2014)	Tasa de Emprendimiento en Etapas Tempranas (TEA): % Pob. Económicamente Activa (2013)	Emprend. por oportunidad (% TEA) (2013)	Expectativa creación 20+ empleos (% TEA) (2013)	Costo de apertura de un negocio (% del ingreso per capita) ( <i>Doing Business</i> , 2014)	Inversión en I+D (% PIB) <sup>51</sup>
<b>Argentina</b>	104	126	15,9	47,4	26	19,9	0,62 (2010)
<b>Bolivia</b>	98	162	38,6 (2010)	53 (2010)	–	71,6	0,16 (2009)
<b>Brasil</b>	56	116	17,3	57,4	10	4,6	1,16 (2010)
<b>Chile</b>	34	34	24,3	57,7	36	0,7	0,42 (2010)
<b>Colombia</b>	69	43	23,7	26,7	58	7,5	0,18 (2011)
<b>Costa Rica</b>	54	102	15 (2012)	47 (2012)	22 (2012)	9,5	0,48 (2011)
<b>Ecuador</b>	71	135	36	32,1	18	25,3	0,26 (2008)
<b>El Salvador</b>	97	118	15 (2012)	43 (2012)	26 (2012)	45,5	0,07 (2010)
<b>Guatemala</b>	86	79	12,3	44,2	4	46,4	0,04 (2010)
<b>Honduras</b>	111	127	–	–	–	45,3	–
<b>México</b>	55	53	14,8	26,3	22	19,7	0,46 (2011)
<b>Nicaragua</b>	99	124	–	–	–	77	–
<b>Panamá</b>	40	55	20,6	39,8	13	7,2	0,19 (2010)
<b>Paraguay</b>	119	109	–	–	–	44,2	0,06 (2011)
<b>Perú</b>	61	42	23,4	54,2	21	10,1	–
<b>República Dominicana</b>	105	117	–	–	–	17,3	–
<b>Uruguay</b>	85	88	14,1	48	27	22,7	0,40 (2010)
<b>Venezuela</b>	134	181	15,4 (2011)	48 (2011)	14 (2011)	35,6	–

Fuente: Elaboración propia

51 Datos Unesco y del Banco Mundial.



## **Instrumentos públicos de apoyo al emprendimiento en América Latina**

La realidad de los instrumentos públicos de apoyo al emprendimiento en América Latina es bastante heterogénea y se caracteriza por presentar una trayectoria con avances diferenciados y en algunos casos incompletos. En algunos países de la región existe una trayectoria que se remonta a más de una década aún sin una estrategia nacional ni institucionalidad definida. En ausencia de un rol gubernamental fuerte, se ha observado un mayor protagonismo de iniciativas privadas que no dependen de financiamiento público. La política de emprendimiento debe evitar sustituir el liderazgo que emerge desde otros actores del ecosistema y que constituye la base de una comunidad emprendedora.

Las políticas de emprendimiento corren el riesgo de sufrir de inconsistencia dinámica, problemas de agencia y de captura de rentas, y eso puede ocurrir en la región si no se prepara ante la eventualidad de que los programas estén delimitados por ciclos electorales, presentando discontinuidades, ausencia de visión de largo plazo, y finalmente provocando desvío de recursos que no son los del diseño inicial de los programas e instrumentos y que no logran el impacto esperado.

Diversos países de la región han experimentado con instrumentos desde el lado de la oferta, como los créditos de honor y apoyo no reembolsable en la etapa semilla. Entre las entidades que actualmente destacan en este ámbito, se encuentra el FINEP en Brasil, el cual ofrece también incentivos temporales para que académicos desarrollen iniciativas de nuevos negocios. En Chile, Argentina y Colombia existe también una trayectoria en financiamiento semilla para emprendimientos con potencial dinámico, innovador o de base tecnológica. Ha tomado tiempo institucionalizar este tipo de apoyos (como ha ocurrido en Colombia con las alternativas de financiamiento provistas por Bancoldex, SENA y Colciencias) pero se está avanzando en fijar los objetivos, además de los recursos que se otorga (financieros y no financieros) y los segmentos de beneficiarios a los que se dirigen (el perfil de proyectos y su estado de avance).

La mayoría de los países de la región comienzan a dar pasos firmes en la oferta de instrumentos de apoyo y aún están trabajando en el diseño de una política de emprendimiento claramente articulada. Por ejemplo, Perú lanzó a final del 2013 el concurso de capital semilla para emprendedores innovadores llamado Start-Up Perú, desarrollado en conjunto entre el Ministerio de la Producción y el Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación (FINCYT), para apoyar el emprendimiento innovador y para fortalecer entidades que apoyan al emprendimiento, particularmente las incubadoras de negocios, mediante recursos propios del Estado peruano y también de fuentes multilaterales. Asimismo, en el caso ecuatoriano, la corporación Financiera Nacional ha lanzado el Programa Progresar, con componentes de fondo de garantía, créditos

para adquisición de activos fijos orientados al impulso de PyMEs exportadoras y fondos de capital de riesgo.

Existen algunas experiencias entre los países de la región en cuanto al desarrollo de fondos de fondos y en otros mecanismos para estimular la inversión en capital de riesgo, siendo relevantes las experiencias en Brasil, Chile, México y Colombia. En el caso brasileño, son también destacados los esfuerzos complementarios por proveer formación para inversiones ángeles y de riesgo. En el caso de Chile, CORFO ha promovido el desarrollo de fondos de capital de riesgo y también existe la experiencia de instrumentos para fomentar la creación de redes de ángeles inversores, aun cuando el principal desafío ha sido garantizar la continuidad de las mismas. Una experiencia a destacar es la que ha liderado Nacional Financiera en México, NAFIN, que ha desarrollado sistemáticamente la industria de capital privado en todas sus etapas, desde Fondo de Fondos de capital privado, México Ventures, desarrollo de fondos de capital semilla, incluidos programas que incluyen estímulos a la educación y formación de gestores profesionales de fondos. En el caso colombiano Bancoldex ha impulsado el desarrollo de la industria de fondos de capital mediante su programa Bancoldex Capital que invierte en fondos de capital privado y de capital de riesgo.

Los avances han sido menos sustantivos en cuanto a propiciar un entorno más favorable al emprendimiento, haciéndose cargo de las condiciones de marco regulatorio e institucionales. Es así como la mayoría de los países (exceptuando casos como el de Colombia, Chile y Perú) no presentan avances importante en los indicadores de Doing Business que denoten mejoras en la facilidad para hacer negocios. En muchos países existen sistemas impositivos de alta complejidad, junto con una legislación deficiente en materia de quiebras y barreras que inhiben la formalización de empresas.

También se ha reducido la velocidad en los esfuerzos por propiciar un ecosistema de emprendimiento, propiciando la colaboración entre distintos agentes. Si bien ha habido esfuerzos desde hace más de una década por proveer de incentivos para la creación de incubadoras en países como Brasil, Colombia y Chile, el desarrollo de encadenamiento de incubadoras con otros actores del ecosistema es incipiente. Existen también instancias de diálogo entre actores públicos, privados y académicos, como es el caso de las redes nacionales y regionales de emprendimiento en Colombia o la Alianza para el Emprendimiento y la Innovación de Ecuador (AEI). El desafío es que estos espacios de intercambio se traduzcan en acciones concretas con impacto en los ecosistemas de emprendimiento.

Existen casos de programas que buscan formar un ecosistema para el emprendimiento de aplicaciones móviles, como es el programa Apps.co en Colombia, liderado por el Ministerio de Industria y Comercio, MINTIC. Este programa busca mejorar el nivel técnico de programación de aplicaciones y apoyar la creación de empresas de productos para tabletas y móviles, mediante la provisión de asistencia técnica y capital semilla para este perfil de emprendedores. La



novedad de esta iniciativa es que ha roto el molde trabajando directamente con exponentes mundiales de desarrollo emprendedor e innovación, no solo en actividades de sensibilización, sino que también en la construcción de capacidades locales para atender emprendedores, las que estaban rezagadas.

En cuanto a los esfuerzos por impulsar herramientas de apoyo segmentadas, es relevante mencionar que el gobierno mexicano promete enfocarse más selectivamente en el emprendimiento de alto impacto. Para ello se busca consolidar a los TECHBA, aceleradoras internacionales que ofrecen aterrizaje y despliegue para empresas mexicanas en Austin, California, Toronto y Madrid. Se trata de una iniciativa pionera que podría ser replicada en otros países de la región con una diáspora significativa.

Son también dignos de mención los esfuerzos en Uruguay por impulsar el emprendimiento de base científica y tecnológica, a través del rol de la Agencia Nacional de Innovación. Esta agencia de gobierno ha impulsado un instrumento permanente de financiamiento no reembolsable para las pruebas de concepto en emprendimientos innovadores. La agencia cuenta con un financiamiento para sus temas de Ciencia, Tecnología e Innovación a través de un crédito multilateral que incluye el tema de emprendimiento como parte de la gama de aspectos apoyados. En Uruguay es también destacable la experiencia del Fondo Emprender, que nació como parte del programa de clústeres del FOMIN, como un original mecanismo de cuasi capital o crédito convertible para los proyectos emprendedores hasta por US\$50 mil, instrumento que además cuenta con el respaldo de un fondo de capital privado.

Uno de los desafíos actuales en la región es asegurar la sostenibilidad y continuidad de las políticas de innovación y emprendimiento. Algunos países están logrando sortear este desafío mediante fuentes estables de financiamiento, garantizadas por ley, como es el caso colombiano con el Sistema Nacional de Regalías, que garantiza un porcentaje de los ingresos tributados de la industria de hidrocarburos, que se deben dirigir a inversión en ciencia, tecnología e innovación (incluyendo el emprendimiento tecnológico e innovador). Además varias empresas públicas colombianas aportan parte de sus utilidades a este tipo de fondos. Un experimento reciente son los programas tipo *Start-Up*, como Start-Up Chile, que busca atraer la instalación de emprendimientos y talentos emprendedores globales en el país. Esta misma iniciativa ha inspirado al programa Start-Up Brasil, que cumple el mismo propósito, aunque asignando un rol al sistema nacional de incubadoras de empresas; también está el programa Start-Up Perú mencionado anteriormente. Estos programas buscan incidir en la cultura emprendedora, si bien programas de este tipo todavía no han sido evaluados y resulta complejo encontrar indicadores que permitan hacerse cargo de una variable intangible como es la cultura, se debe señalar que existen instrumentos de política que son poco utilizados en la región, pero que sí están presentes en la mayoría de los países de la OCDE: incentivos tributarios a la creación de emprendimientos innovadores y a la inversión semilla y de riesgo. También existe una brecha en cuanto a instrumentos que estimulen la demanda, si bien existen

experiencias en formación emprendedora y de inversores. Aun cuando existen instancias de formación emprendedora, es todavía un desafío evaluar cuál es su real impacto, el cual se manifiesta en el largo plazo, así como la pertinencia de las metodologías que se utilizan<sup>52</sup>.

En general los esfuerzos de articulación de la dinámica emprendedora con las universidades y los centros de generación de conocimiento son aún muy limitados. Además del caso uruguayo, existen pocos ejemplos donde se presenten programas públicos que fomenten el emprendimiento de base científica y tecnológica en colaboración con universidades. Los esfuerzos de las universidades en el fomento al emprendimiento son de impacto reducido y el perfil de quienes se unen a estos esfuerzos suele desarrollarse en el ámbito académico e investigativo pero no en el ámbito empresarial, salvo pocas excepciones.

Finalmente, los avances para estimular una dinámica inversora son aún tempranos y de poco impacto, lo que refleja que es tal vez parte de un proceso en el que aún existe poca presencia de la industria del capital de riesgo en la región. Los desafíos son importantes para generar un marco regulatorio que fomente la inversión semilla y de riesgo. Varios países están estudiando esquemas para atraer inversionistas globales, lo que además puede desempeñar un rol en el desarrollo y entrenamiento de los inversionistas locales<sup>53</sup>.

A continuación se muestra una descripción de los ecosistemas en algunos países de la región. La inclusión de estos países no responde a un criterio específico sino ilustrativo. La información cuando no está indicada proviene de fuentes públicas y privadas recopiladas a la fecha de cierre de este texto.

## **Argentina**

De acuerdo al estudio *Global Entrepreneurship Monitor*<sup>54</sup>, 15,9% de la población económicamente activa en Argentina se encuentra iniciando una actividad emprendedora, lo que conforma un stock importante de emprendedores. El 47,4% de estos emprendedores declara estar emprendiendo motivado exclusivamente por una oportunidad de negocios que le permite mejorar sus ingresos y no por necesidad. Una proporción relativamente alta de emprendedores, en comparación con otros países de la región, tiene además altas expectativas de crecimiento. Los emprendedores que aspiran a crear 20 o más empleos en los próximos 5 años, representan 26% de los emprendedores, siendo este caso superado a nivel latinoamericano solo por Colombia, Chile y Uruguay.

---

52 Es indudable que la formación emprendedora es clave para proveer un caudal de prospectos atractivos para los inversionistas, permitiendo abordar, desde el punto de vista del emprendedor, las asimetrías de información que se presentan entre los inversionistas y los proyectos invertidos.

53 Como evidencia el caso de Yozma en Israel. SENOR, DAN y 53 SINGER, SAUL. *Start-up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle*. Twelve. 2009. ISBN: 978-0-446-54146-6.

54 BOSMA, NIELS et al., op. cit.

A pesar de que el país cuenta con una dotación relevante de emprendedores, las condiciones para hacer negocios presentan bajas en algunos ámbitos, como se verifica en los indicadores de estudio *Doing Business*<sup>55</sup>. En el ranking de facilidad para hacer negocios, Argentina se ubica en el lugar 126 y en el lugar 14 entre los países de América Latina. El estudio señala que persisten trabas importantes en muchos de los ámbitos analizados: para la apertura de nuevos negocios, en el manejo de permisos de construcción, en el registro de propiedades, protección de inversiones, pago de impuestos y comercio transfronterizo.

Varios de los emprendedores más emblemáticos o modelos de rol de América Latina tienen rostro argentino, destacando figuras como Andy Freire, Wenceslao Casares, Marcos Galperín o Martín Varsavsky, por nombrar algunos. Entre los emprendimientos destacados se encuentran casos como Mercado Libre (de Galperín), la *Start-Up* latina de Internet más emblemática por su alto crecimiento, valoración, salida a bolsa y perdurabilidad.

Argentina es también fuente de empresas globales como Tenaris, del grupo Techint, líder mundial en tecnología y producción de tubos angostos sin costura para pozos petroleros. También de la internacional ARCOR en alimentos y de la innovadora Biosidus, pionera en materia de clonación hace una década.

El país invierte alrededor del 0,62% del PIB en I+D y más de un 70% de esta inversión proviene del Estado. Esta cifra aún se encuentra por debajo del objetivo de alcanzar el 1% del PIB establecido en los planes de Ciencia Tecnología e Innovación<sup>56</sup>. Tiene el mayor número de investigadores por mil habitantes de Latinoamérica (3,7). Esta cifra es producto de esfuerzos de décadas en la conformación de institutos nacionales dotados con equipamiento y en la dotación de un capital humano significativo en campos como el de la energía nuclear, el sector agropecuario y el industrial.

Desde la década del noventa Argentina fue de los primeros países que incursionó en instrumentos para vincular sectores académicos y empresarios, con un enfoque de instrumentos en demanda y enfocados hacia fallas de mercados. Destacó el llamado FONDAR, un fondo de recursos no reembolsables dirigidos a proyectos de innovación en PyMEs. La falta de método y de expertos en innovación, junto con la necesidad de colocar todos los recursos públicos y evitar sanciones a los funcionarios, conllevó a que en Argentina, al igual que en otros países, el instrumento financiara iniciativas ajenas al propósito original del fondo, incluyendo proyectos de aseguramiento de calidad o de mejoras de gestión.

---

55 BANCO MUNDIAL. Op. cit.

56 MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA. SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO Y POLÍTICAS EN CTIP. *Construyendo Futuro: Hacia una Argentina Innovadora. Plan Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación 2012 – 2020* [En línea]. Julio 2011. Disponible en la web: <[http://www.flacso.org.ar/uploaded\\_files/Version\\_Preliminar\\_PNCTI\\_2012-2015.pdf](http://www.flacso.org.ar/uploaded_files/Version_Preliminar_PNCTI_2012-2015.pdf)>

Actualmente existe una combinación de créditos de honor (se devuelven si el emprendedor tiene éxito), con mecanismos de recursos no reembolsables. También existen recursos sectoriales de CyT con mecanismo de reembolso frente a gastos realizados, cuya debilidad es que el reembolso, en algunos casos, puede demorar hasta un año y medio. Las ayudas actuales no tienen diferenciación o experticia para apoyar software o TIC, ámbitos en los que Argentina ha mostrado que tiene abundante talento. Formalmente existen una serie de parques tecnológicos e incubadoras, ligadas a universidades o a sistemas regionales de desarrollo.

También Argentina tuvo el principal y uno de los más exitosos concursos de planes de negocios, NAVES, un novedoso fondo de capital semilla para empresas de base tecnológica dirigido nada menos que por ejecutivos del Banco Santander Río. Fue también uno de los primeros países en donde se instaló la promotora de cultura emprendedora ENDEAVOR.

Hoy se está formando una generación de relevo, que encabezan los organizadores de iniciativas como *Start-Up Weekend*, *Palermo Valley* y otros esfuerzos similares. Existe también una aceleradora-articuladora de un grupo numeroso de potenciales ángeles inversores, NXTP Labs, encabezada por un ex director de ENDEAVOR, mientras que también se destaca una operación de Wayra, del grupo Telefónica de España. La aceleradora NXTP Labs recibió apoyo del BID-FOMIN –US\$5 millones en capital y US\$ 750.000 en ayuda técnica –para agilizar su expansión, aspirando a la creación de 200 a 250 empresas TICs<sup>57</sup>.

Los estandartes o figuras emblemáticas del emprendimiento son activos mentores y colaboran con los nuevos esfuerzos. De este modo se puede afirmar que existe, aunque pequeña, una comunidad emprendedora en ciernes<sup>58</sup>.

En financiamiento de riesgo se identifican al menos cuatro fondos: Kaszek Ventures, encabezado por el ex CFO de Mercado Libre, destacada por su inversión en la conocida Open English; Pimar AxVenture, orientado en escalabilidad de emprendimiento; Equitas Ventures, enfocado en desarrollo sustentable; y más recientemente, Nazca Ventures. A pesar de que existe cierto desarrollo de fondos y un interesante hervidero emprendedor, LAVCA, la asociación de fondos de capital de la región tiene al país al final del ranking de ambiente para inversiones de riesgo y capital privado, principalmente por causa de las debilidades institucionales del país.

Buenos Aires concentra una buena parte de la actividad emprendedora. Le sigue Córdoba, importante polo regional de atracción y convergencia de empresas de tecnologías de información nacionales e internacionales. Y luego está Mendoza, muy reconocida por sus productos agroindustriales y por ser la zona vitivinícola del país. En las tres regiones anteriores

---

57 <http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2013-04-11/aceleradora-nxtp-labs-recibe-aporte-de-fomin,10420.html>

58 En el siguiente video de la red ENDEAVOR se ilustra el rol de emprendedores que apoyan la formación de una comunidad emprendedora mediante su rol como mentores. Disponible en la web: <http://vimeo.com/33913581>

existe una escena local de emprendimiento con actores, eventos y actividades locales, con entidades de apoyo e importante nivel de actuación del gobierno en el territorio.

## Brasil

Brasil tiene la más expectante posición en Latinoamérica en materia de dinamismo empresarial y emprendedor, con empresas como EMBRAER, NATURA y MARCO POLO como figuras representativas de esa posibilidad para los aspirantes brasileños. Brasil ofrece ventajas importantes a sus emprendedores gracias al tamaño de su mercado interno, la elevada inversión pública en innovación y la multiplicidad de iniciativas de apoyo públicas y privadas. Sin embargo, el país todavía debe avanzar mucho en generar un entorno más amigable para la creación y desarrollo de nuevas empresas.

Brasil es un país que ejerce liderazgo regional en materia de investigación y desarrollo (I+D) e innovación, invirtiendo 1,16% del PIB<sup>59</sup>, con una alta proporción del gasto ejecutado por las empresas; aun cuando es inferior al promedio de la OCDE, que supera el 2% del PIB en gasto en I+D. El gobierno brasileño busca elevar la inversión en áreas estratégicas para el desarrollo futuro del país, como la educación. Durante los próximos diez años se incrementará paulatinamente el gasto en educación pública hasta alcanzar al 10% del PIB<sup>60</sup>. Esto permite avanzar en los requerimientos de formación del país y en construir un país más inclusivo.

Brasil se caracteriza por contar con un sector empresarial dinámico. Las empresas de gran crecimiento crearon más 2,9 millones de empleos entre los años 2005 y 2008<sup>61</sup>. En el año 2008, la OCDE tenía en promedio un 3% de las empresas en el grupo de empresas de alto crecimiento, mientras que Brasil contaba con unas 30.954 en esa categoría, lo que representaba un 8,3% del total de empresas, superando incluso a Estados Unidos, que contaba con un 6% de sus empresas dentro de esta categoría.

Brasil es uno de los países con más elevados niveles de competitividad en la región, según un estudio reciente del Foro Económico Mundial<sup>62</sup>. No obstante, presenta enormes desafíos, como son las deficiencias en materia de infraestructura, y en cuanto a generar condiciones más favorables para la creación y crecimiento de nuevos negocios. De acuerdo con el estudio *Doing Business*<sup>63</sup>, el país se ubica en el lugar 116 entre 189 países en cuanto a facilidad para

59 Cit Banco Mundial.

60 CAMPANADERECHOEDUCACION.ORG. *Brasil: Cámara aprueba el 10% del PIB para la Educación Pública* [En línea]. *Campanaderechoeducacion.org* 27 de junio, 2012. Disponible en la web: <<http://www.campanaderechoeducacion.org/financiacion/archives/406>>

61 INFOLATAM.COM. *Brasil: las empresas de alto crecimiento generaron un 57,4 por ciento de los empleos* [En línea]. *Infolatam*. Rio de Janeiro, 27 de octubre, 2010. Disponible en la web: <<http://www.infolatam.com/2010/10/27/brasil-empresas-empleos/>>

62 SCHWAB, KLAUS. *The Global Competitiveness Report 2012-2013*. World Economic Forum. , 2012.

63 BANCO MUNDIAL, Op. cit.

hacer negocios. Existen importantes barreras a superar: altos costos de los procedimientos para crear un negocio, obtención de permisos de construcción, registro de propiedades, obtención de créditos, pago de impuestos, resolución de situaciones de insolvencia, etc.

De acuerdo con el estudio más reciente del *Global Entrepreneurship Monitor*<sup>64</sup>, 17,3% de la población económicamente activa en Brasil se encuentra iniciando una actividad emprendedora, proporción que es menor a la de otros países latinoamericanos como Chile, Colombia o Perú. De este porcentaje, 57,4% declara estar emprendiendo motivado por una oportunidad de negocios atractiva y no por necesidad. Pese a esto, es reducida la proporción de quienes cuentan con altas ambiciones de crecimiento, ya que solo 10% de los emprendedores tiene la ambición de generar 20 o más empleos en los próximos 5 años.

En materia de emprendimiento Brasil puede convertirse en un gran jugador global por el gran tamaño de su mercado interno. Por ejemplo, en el sector de telecomunicaciones es el cuarto mercado móvil a nivel mundial con 60 millones de conexiones de banda ancha móvil, sector que genera 250 mil empleos directos, conformando un verdadero caldo de cultivo para el emprendimiento independiente y el emprendimiento corporativo.

A nivel gubernamental los apoyos para la actividad emprendedora son importantes pero complejos, abarcando desde el nivel federal, provincial, hasta el nivel municipal. Brasil posee diversas agencias especializadas para el tema de PyMES y emprendimiento. Una de ellas es el SEBRAE, semejante a la agencia norteamericana SBA. Luego se encuentra FINEP, una agencia orientada a cubrir el espectro más tecnológico y de innovación de la actividad empresarial y emprendedora, y por último se encuentra el Banco Público de Desarrollo BNDES.

Las dos últimas entidades mencionadas tienen mecanismos para apoyar la etapa semilla y de capital de riesgo en financiamiento emprendedor. FINEP provee de US\$65 millones en recursos no reembolsables para proyectos innovadores en su inicio y espera cubrir con este agresivo financiamiento 10,000 iniciativas en 4 años. Estos recursos se complementan con incentivos como la de permisos temporales de académicos para montar empresas tecnológicas. Seguidamente, FINEP y BNDES cuentan con un apoyo para la cadena de financiamiento privada que abarca la formación y educación de ángeles inversores, junto con apoyos a la formación dirigidos al segmento de capital de riesgo. También cuentan con un fondo de fondos para invertir en forma conjunta con capitalistas de riesgo locales e internacionales que quieran compartir riesgo con estas agencias.

La respuesta a esta estrategia ha sido positiva, ocasionando el interés de numerosos capitales de riesgo internacionales y atrayendo también la instalación a nivel local de iniciativas como 500 Start-Ups, una aceleradora/fondo de descubrimiento líder en EEUU. En forma reciente

---

64 XAVIER, SIRI ROLAND, et al., Op. cit.

la aceleradora Plug&Play anunció su intención de instalarse en Brasil<sup>65</sup>, existiendo un interés de muchos fondos de inversión globales<sup>66</sup>. En algunos casos, las tentativas no han sido exitosas, como ocurrió recientemente con la firma Sequoia Capital<sup>67</sup>, lo que es reflejo de las complejidades de replicar un modelo en un ecosistema emprendedor con características únicas. Por otra parte, es en Brasil donde la red internacional de desarrollo de cultura emprendedora ENDEAVOR tiene sus mejores casos y su mayor despliegue a nivel mundial. Por otra parte, las universidades en 27 estados han creado numerosas fundaciones para sortear la burocracia y disponer de canales de administración rápida de recursos para ingresos de proyectos tecnológicos.

El año 2013, el gobierno brasileño (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Información) lanzó oficialmente el programa Start-up Brasil<sup>68</sup>, mediante el cual pretende destinar un fondo de US\$78 millones tanto a ideas locales como extranjeras que deseen ejecutar su negocio en la región, a quienes se asignarán US\$100.000, ejecutables en el período de un año. Este programa se inspira en el programa chileno Start-up Chile, con la diferencia de que se ejecutará a través de 9 incubadoras de empresas pertenecientes a la red pública.

También es Brasil un líder mundial en el establecimiento de incubadoras con más de 400 emplazamientos, de todos los tipos y clases, sociales, de género, de temas específicos y, de forma reciente, existe un boom de las aceleradoras entre las que destaca [www.brazilinnovators.com](http://www.brazilinnovators.com). Los resultados son visibles, ya que incluso un personaje de música rock local ha incursionado en la formación de una empresa de tecnología de información dedicada a las compras colectivas, la que obtuvo US\$8 millones de inversión de riesgo.

El país se destaca por contar con un ordenamiento para incubadoras y parques tecnológicos, entre estos últimos muchos financiados o soportados por fuentes públicas de gobierno y universidades, pero algunos como el de Rio de Janeiro, impulsado principalmente por las necesidades tecnológicas y de innovación abierta de la firma petrolera nacional PETROBRAS. A nivel de territorio es el sitio de mayor actividad privada y esfuerzos auto organizados de redes emprendedoras. Es en la provincia de San Pablo, en San José de los Campos donde está ubicado el Instituto de Aeronáutica formado hace décadas por profesores y científicos del Massachusetts Institute of Technology (MIT) y que ha dado vida entre otros a la innovadora EMBRAER.

También existe un pequeño polo en tecnologías limpias en Florianópolis, y otro en biotecnología y farmacéutica, ubicado en Belo Horizonte. De forma simultánea, Rio de Janeiro promete convertirse en un sitio mundial alrededor de las tecnologías de gas, energía y

65 <http://lavca.org/2014/04/07/saeed-amidis-global-accelerator-network-plug-and-play-expands-to-brazil/>

66 [http://dealbook.nytimes.com/2013/07/31/u-s-financial-firm-courts-start-ups-in-brazil/?\\_php=true&\\_type=blogs&\\_r=0](http://dealbook.nytimes.com/2013/07/31/u-s-financial-firm-courts-start-ups-in-brazil/?_php=true&_type=blogs&_r=0)

67 <http://lavca.org/2013/09/06/sequoia-capital-pulls-back-from-south-america/>

68 <http://www.Start-Upbrasil.org.br/>

extracción de crudo a niveles profundos del océano. Es también el sitio de experimentos como el mayor centro de IBM para desarrollo de herramientas de manejo de ciudades inteligentes (IBM Smarter Cities).

## Chile

Chile es un país intermedio en población, que cuenta con uno de los mayores ingresos per cápita de la región. Está integrado a la OCDE junto con México, por parte de América Latina. Tiene buenos indicadores en comparación con el resto de la región en casi todas las materias, lidera en diferentes parámetros de importancia macroeconómica, es el número uno de Latinoamérica en facilidad y clima para hacer negocios, indicador en el cual se ubica en el lugar 34 a nivel global<sup>69</sup>. Por otra parte, el país recibió una cifra récord de US\$28.152 millones en inversión extranjera directa durante el 2012<sup>70</sup>, con lo cual se ubica como el quinto país entre los miembros de la OCDE con mayor IED per cápita<sup>71</sup>.

Según el estudio *Global Entrepreneurship Monitor*<sup>72</sup>, 24,3% de la población económicamente activa en Chile declara estar iniciando una actividad emprendedora, el segundo porcentaje más alto en América Latina, tras Ecuador, en la medición del año 2013. La principal actividad económica por lejos es la minería, principalmente del cobre, que representa a cerca del 50% de las exportaciones, aun cuando en los últimos años ha habido avances importantes en diversificación productiva. Luego siguen en importancia las exportaciones de los sectores agroindustrial y silvícola. Es un país muy centralizado con más de un tercio de la población total viviendo en la capital.

El país cuenta con algunas universidades destacadas a nivel latinoamericano, junto con una de las coberturas más extendidas en educación superior, producto del crecimiento de sus establecimientos estatales y también de los privados. Presenta una buena posición a nivel regional en ciencias básicas, pero con debilidades en la vinculación Universidad-Empresa, en investigación aplicada y en innovación con recursos empresariales y no estatales.

El rol gubernamental es encabezado por la agencia de desarrollo CORFO que opera con PyMEs, con Banca de segundo piso, con propiedad de empresas públicas y con un brazo de

69 BANCO MUNDIAL, Op. cit.

70 INVERSIONEXTRANJERA.CL. Inversión extranjera alcanza 28.152 millones de dólares el 2012 y supera en un 62,7% el récord histórico del país [En línea]. *CIE Chile*. 07-02-2012. Disponible en la Web: <[http://www.inversionextranjera.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=401](http://www.inversionextranjera.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=401)>

71 THISISCHILE.CL. *Chile es el quinto país de la OCDE con mayor IED per cápita* [En línea]. Thisischile.cl. Martes 12 de febrero, 2013. Disponible en la Web: <<http://www.thisischile.cl/8478/1/chile-es-el-quinto-pais-de-la-ocde-con-mayor-ied-per-capita/News.aspx>>

72 XAVIER, SIRI ROLAND, et al., Op. cit.



innovación -o una sub agencia, si se quiere- llamada INNOVA Chile, que aborda las temáticas de emprendimiento dinámico e innovador. En 2008 se creó el Consejo Nacional de Innovación como órgano superior de institucionalidad pública para orientar las políticas de innovación para la competitividad. Se escogieron clústeres de mayor potencial, pero buena parte de esas acciones se descontinuaron en el último año.

En materia de emprendimiento, hace aproximadamente unos 10 años se inició el apoyo a emprendedores mediante el acceso a recursos no reembolsables de capital semilla y a través del apoyo a la creación y fortalecimiento de entidades de apoyo a proyectos de emprendimiento, tales como las incubadoras (primero operando con un enfoque tradicional, a las que posteriormente se agregarían iniciativas más novedosas como la aceleradora corporativa Wayra de Telefónica). Esta política creció en recursos y se le agregó al cabo de un tiempo el apoyo a la creación de redes de inversionistas ángeles, permitiendo la formación de una cadena de apoyo emprendedor. Al mismo tiempo, se desarrollaron mecanismos de incentivo y apoyo a la creación de Fondos de Capital de Riesgo, con aportes de cuasi capital<sup>73</sup> en una proporción primero de 2:1 y luego de 3:1, con recursos públicos y de riesgo compartido con los privados administradores de fondos de capital.

En el sector privado, en un comienzo sin subsidios y luego con los apoyos estatales, se establecieron una gama de actores prestadores de servicios o ejecutores de partes de una trama mayor para promover la creación de empresas o la actividad emprendedora. Por un tiempo destacaron algunas experiencias de concursos de planes de negocios, buenas competencias de acceso a recursos para patentar y llegar al mercado con tecnologías y una gama de incubadoras con distintos niveles de atención y desempeño. Algunas universidades con incubadoras y redes de ángeles mantienen su actividad, mientras que otras han disminuido su ritmo de actuación.

El núcleo de la actividad emprendedora es actualmente el programa Start-up Chile, un programa abierto a emprendedores procedentes de cualquier parte del mundo, que una vez seleccionados reciben US\$40 mil, seis meses de visa de permanencia en el país, un programa de inserción en el medio chileno y espacio de trabajo en un centro habilitado para compartir con los otros emprendedores beneficiarios. Es un programa muy reconocido por los medios mundiales por su apertura hacia el mundo y su flexibilidad. Es una apuesta ambiciosa, puesto que se invertirán US\$60 millones en 3,5 años para su realización. Se le critica que no ha logrado un impacto proporcional a los recursos que se emplean pero recién está en sus inicios; hasta la fecha, el programa ha recibido 12.268 postulaciones, con 735 proyectos apoyados, de los cuáles un 19% son de origen nacional y el resto del extranjero (en gran número de Estados Unidos, India y países de Sudamérica).

---

<sup>73</sup> El "cuasi capital" o "quasi-equity" es un instrumento financiero que tiene características de capital y de deuda.

El programa Start-up Chile aseguró su continuidad tras la llegada de un nuevo gobierno de la coalición política opositora, en marzo del 2014<sup>74</sup>. Se espera que tras una evaluación, el programa experimente cambios, pero sin que hasta el momento esté en riesgo su continuidad.

Las redes de ángeles y los esfuerzos previos parecen haber perdido impulso o incluso algunos se han descontinuado, de modo que a la par de Start-up Chile no hay un ecosistema más vigoroso. En recursos de capital de riesgo hay unos US\$256,8 millones manejados por unos 20 fondos de capital<sup>75</sup>, de los cuales hay tres que están realizando inversiones en etapa temprana y uno lidera inversiones en iniciativas del portafolio internacional de Start-up Chile<sup>76</sup>. El conjunto de esfuerzos y la maduración de proyectos previos han mejorado levemente el desempeño de los fondos de capital, el que era de unos US\$2 millones anuales y que ahora debe aproximarse a los US\$3 millones por año<sup>77</sup>.

Una asociación de emprendedores formada por emprendedores tecnológicos de generaciones jóvenes y con presencia de miembros de *Endeavor* completa el cuadro de entidades actuales del ecosistema chileno en formación que se circunscribe al círculo de emprendedores tecnológicos. La comunidad de emprendimiento chilena se complementa con un círculo emergente de emprendedores preocupados por las innovaciones sociales, cuyas preocupaciones se conectan con el mercado. Entre las plataformas de apoyo que destacan en emprendimiento social, cabe mencionar Social Lab, una incubadora de emprendimientos sociales con presencia en otros países de la región, como Argentina y Colombia.

Los desafíos chilenos apuntan a restablecer la continuidad con esfuerzos pasados, recuperando los eslabones básicos, como las redes de ángeles, sin debilitar el énfasis en mejorar el desempeño de los fondos de capital de riesgo.

## **Colombia**

Colombia sobresale por ser el tercer mejor país a nivel regional en clima de negocios, de acuerdo al ranking *Doing Business*, ubicándose en el lugar 43 a nivel global, luego de Chile (34) y Perú (42)<sup>78</sup>. El país fue también un importante receptor de inversión extranjera directa durante

---

74 <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2014/04/655-572909-9-Start-Up-chile-preve-levantar-capital-por-us-100-millones-en-2014.shtml>

75 ACAFI. Informe 2012. Reporte de Venture Capital y Private Equity en Chile. 2012.

76 Es el caso de Aurus Capital, que anunció la inversión de 750.000 USD en uno de los proyectos. START-UPCHILE.ORG. *Chilean Venture Capital Fund Invests US\$750.000 on Taggify, from Start-up Chile* [En línea]. Start-Upchile.org. March 8, 2012.

Disponible en la Web: <http://Start-Upchile.org/chilean-venture-capital-fund-invests-us750-000-on-taggifly-from-start-up-chile/>

77 De todas maneras, es un resultado menos extraordinario en el marco de un esquema de 3:1, donde por cada 3 dólares que pone el sector público –es decir la CORFO– los inversores privados ponen 1 dólar.

78 BANCO MUNDIAL, Op. cit.

el 2012, la que alcanzó los US\$16,683 millones<sup>79</sup>. Según el estudio *Global Entrepreneurship Monitor*<sup>80</sup>, 23,7% de la población económicamente activa en Colombia se encuentra iniciando una actividad emprendedora, uno de los porcentajes más altos en América Latina, luego de Ecuador y Chile.

Si bien la importancia económica de la capital es significativa, Colombia tiene al menos 5 polos regionales, entre los que destacan: Medellín, en el departamento de Antioquia; Barranquilla y toda la zona del Atlántico; Cali en el departamento del Valle del Cauca; Pereira y Manizales, las principales urbes del “eje cafetero”; y Bucaramanga, en el departamento de Santander. Cada uno de estos “polos” regionales tiene actividades productivas relevantes o empresas anclas, contando con al menos alguna Universidad o Centro Tecnológico de nivel medio y algunos actores más, como las Cámaras de Comercio, apoyando actividades productivas.

Se trata de un país que tiene más de una década de involucramiento a nivel gubernamental o por parte de universidades en las temáticas de emprendimiento, lo que ha dado forma a una cierta institucionalidad al respecto.

La Ley 1014 de 2006 de fomento a la Cultura del Emprendimiento en Colombia, creó la Red Nacional para el Emprendimiento, responsable de formular la política pública de emprendimiento, Presidida por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo y con participación activa de otros ministerios relacionados con la materia, las Instituciones de Educación Superior, El Servicio Nacional de Aprendizaje, Bancoldex, organizaciones del sector privado, financiero y representantes de los emprendedores. Dicha Red ha formulado la política Nacional de Emprendimiento y sus ajustes. Así mismo, en Colombia se crearon Redes Regionales para fomentar el emprendimiento en los departamentos presididas por las Gobernaciones y cuya secretaria técnica es ejercida por las Cámaras de Comercio. Existe un plan nacional para el emprendimiento en Colombia y planes regionales para fomentar el emprendimiento en cada departamento, mediante un trabajo fomentado desde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las Gobernaciones y las entidades del ecosistema emprendedor de cada departamento. Este trabajo de articulación institucional se destaca entre los países de América Latina, aunque tiene espacios de mejora y fortalecimiento para el diseño de nuevos instrumentos y programas de emprendimiento acorde con las diferencias de las regiones colombianas.

El más antiguo y principal precursor del ecosistema nacional emprendedor ha sido el SENA, organismo público que hace parte de la Red Nacional de Emprendimiento, responsable de fortalecer los procesos de formación profesional integral que contribuyan al desarrollo comunitario a nivel urbano y rural. Por su amplio alcance sus funciones abarcan el fomento de

---

79 Disponible en la Web: <http://www.colombia.co/2012-ano-record-de-inversion-extranjera-directa-en-colombia/>

80 XAVIER, SIRI ROLAND, et al, Op. cit.

la actividad emprendedora y de creación de empresas<sup>81</sup>. El SENA abarca entre sus múltiples iniciativas actividades de formación empresarial para complementar la formación técnica y tecnológica; El Fondo Emprender, un fondo de financiamiento no reembolsable para proyectos en etapa de puesta en marcha, deuda en caso que la iniciativa se lleve adelante (lo que induce la responsabilidad sobre el buen uso de dineros). Tiene también el SENA bajo su alero los Tecnoparques, entidades que ofrecen equipos y asesores técnicos en muchos rubros, permitiendo a los emprendedores materializar los prototipos de sus productos.

Adicionalmente, COLCIENCIAS, la agencia pública responsable de la ejecución de las políticas de ciencia, tecnología e innovación, la que cuenta con un área que apoya con recursos no reembolsables a proyectos nuevos de base tecnológica liderados por emprendedores con formación universitaria.

BANCOLDEX, por su parte, ha implementado desde 2009 el Programa Bancoldex Capital que invierte en fondos de capital privado y emprendedor. Un impulso muy importante en el ecosistema emprendedor ha sido la creación de la agencia INNpalsa operada por BANCOLDEX, cuyo foco es fomentar el emprendimiento y el crecimiento empresarial extraordinario. Esta iniciativa nace del Plan de Desarrollo vigente como parte de la estrategia de fomento al emprendimiento y la innovación empresarial del Gobierno. Complementario a Bancoldex Capital, INNpalsa promueve el desarrollo de fondos de capital semilla.

A cierre de 2013, en Colombia existían 38 fondos cerrados con recursos comprometidos por USD 3.664 millones teniendo un incremento de 7,5% respecto al monto total de recursos comprometidos en 2012 y un incremento de 7 nuevos fondos. Adicionalmente, a esa fecha existían 14 iniciativas de fondos de capital en proceso de levantamiento de recursos.

El país tiene al menos dos redes de inversión operando, Colombia Capital creada en Medellín y otra bajo el alero del programa de Fundación Bavaria, las que cuentan con un buen número de inversores. Existen otras redes en proceso de creación y si bien las redes existentes han logrado movilizar inversiones para iniciativas empresariales, no son aún una pieza clave y de atracción en la industria de financiamiento.

En 2013 se creó Colcapital, la asociación colombiana de fondos de capital privado, todo lo cual evidencia un creciente dinamismo de esta industria en Colombia.

---

81 Los recursos presupuestarios con que cuenta el SENA provienen de aportes establecidos por ley: 0,5% mensual del total de los salarios de la nación y de la Entidades territoriales y el 2% de la nómina mensual de las empresas particulares, los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado y las sociedades de economía mixta. Adicionalmente de los ingresos por concepto de la venta de productos y/o servicios y de las multas o sanciones a las empresas no aportantes o contratantes. Disponible en la web: <http://www.sena.edu.co/downloads/2008/Regionales/Huila/portafolio%20web2/promocion-aportes.html>.

El mapa de entidades cuenta además con Centros de Emprendimiento e Incubadoras de Empresas. Las incubadoras fueron apoyadas en su inicio por el SENA, contando actualmente con un apoyo que proviene principalmente de sus regiones o de otros organismos patrocinadores. Oficialmente existen una docena de incubadoras, sin embargo, la mitad de ellas desempeñan un rol secundario y tienen escasa influencia en sus territorios.

Entre los “ecosistemas regionales”, el más diverso o con más actores activos en el territorio es el de Medellín, el cual cuenta con una incubadora de empresas de base tecnológica (CREAME), una entidad de impulso de la innovación de asociación público-privada (RUTA N), una entidad de transferencia tecnológica (TECNNOVA), una Cámara de Comercio muy activa, una red de inversores, fondos de capital privado, emprendedor y fondos semilla, un parque tecnológico y una gama de iniciativas empujadas por las universidades. También Bogotá cuenta con un buen ecosistema de emprendimiento con diversas instituciones de apoyo, aunque con poca complementariedad entre ellas.

La acción gubernamental se ha diversificado también con la apuesta del MINTIC para apoyar el emprendimiento de tecnologías de información y comunicación mediante el ambicioso programa APPS CO, el cual busca mejorar el nivel técnico de programación de aplicaciones y apoyar la creación de empresas de productos para tabletas y móviles, mediante la provisión de asistencia técnica y capital semilla para este perfil de emprendedores. La novedad de esta iniciativa es que ha roto el molde trabajando directamente con exponentes mundiales de desarrollo emprendedor e innovación, no solo en actividades de sensibilización, sino que también en la construcción de capacidades locales para atender emprendedores, las que estaban rezagadas.

## México

México tiene una economía que cuenta con una población mayor de 100 millones de habitantes, lo que lo convierte en un mercado atractivo para cualquier negocio o emprendimiento; uno de cada cinco mexicanos posee un teléfono móvil y con más de 40 millones conectados, detenta el tercer lugar en conexiones a Internet entre los países miembros de la OCDE.

En México se está ampliando el segmento medio de la población y con ello los potenciales nuevos emprendedores. A su vez, crecen con rapidez factores emergentes de sofisticación, tales como el comercio electrónico, que se incrementó del 43% el año 2012. Según *The Economist*, en 2018 México pasará a ser la principal fuente de productos manufacturados importados por los EEUU, con lo que se reemplazará el “Made in China” por el “Made in México”.

En las relaciones estratégicas con su país vecino del norte, los inmigrantes legales ya sobrepasan a los no documentados. Y en el mismo sentido, el número de profesionales trabajando en Norteamérica en lugares como Boston, Austin, California o Nueva York está bordeando las 900 mil personas, a los cuales se agregarían otros 300 mil trabajando en el resto del mundo. Estos

datos son una muestra de que México posee una diáspora significativa y heterogénea, que puede ayudar a impulsar la internacionalización de negocios mediante sus conexiones globales.

Es también el país que más ha avanzado regionalmente en facilidad para hacer negocios, ubicándose en el lugar 53 del ranking global del *Doing Business*<sup>82</sup>, el cuarto país latinoamericano mejor ubicado en el indicador, luego de Chile, Perú y Colombia. De acuerdo con la encuesta mundial *Global Entrepreneurship Monitor*, 14,8% de la población económicamente activa en México se encuentra iniciando una nueva actividad emprendedora<sup>83</sup>. Esta proporción es inferior al promedio de los países con similar nivel de desarrollo y al de los demás países latinoamericanos, en muchos de los cuáles se supera el 20%. El 26,3% de las nuevas iniciativas impulsadas por emprendedores mexicanos son motivadas por una oportunidad de negocios, en oposición a aquellos emprendimientos motivados por la necesidad o falta de oportunidades para la inserción en el mercado laboral. Por su parte, 22% de los emprendedores tiene elevadas expectativas de crecimiento de sus negocios en los próximos 5 años.

Los esfuerzos de organización de la actividad emprendedora desde la sociedad o comunidades presentan varios indicadores prometedores. En primer lugar, México es el país donde se demuestra la mayor organización de actividades y presencia de *Start-Up Weekend* fuera de EEUU y el Reino Unido. El año pasado se realizaron 7 de estas intensivas “escuelas de emprendimiento” – que parten con una modesta idea y concluyen con un equipo y una oportunidad de negocios con razonables posibilidades de ser probada primero y lanzada después-, mientras que este año ya se han realizado 17 de esos eventos y se espera se realicen otros 13 en lo que resta del año, en los más diversos puntos del país. Otro tanto está haciendo el despliegue incipiente de propuestas como las de *Founder Institute*, *Women 2.0*, *Founder Friday*, *Start-Up Bus*, *Start-Up World* y *Lean Start-Up Machine*.

En México existen cientos de incubadoras de todo tipo, muchas vinculadas con universidades, pero unas tantas también impulsadas por realidades regionales. Se trata de un universo muy heterogéneo, apoyadas primero por el sector público, nacional y regional, y luego por actores particulares.

Hay también unas 100 aceleradoras y un movimiento emergente de espacios privados de *co-working*. Estos espacios son de *hosting* para emprendedores, con arquitectura y distribución espacial que incentiva la colaboración e intercambio de experiencias, por sobre la independencia de los inquilinos, como es habitual en las incubadoras físicas más tradicionales. Uno de los hitos más recientes y más comentados del medio, fue la adquisición de *Mexican VC* por 500 *Start-Up*, una de las dos incubadoras de nueva generación o *discovery funds* más importantes de Estados Unidos<sup>84</sup>.

---

82 BANCO MUNDIAL, Op. cit.

83 XAVIER, SIRI ROLAND, et al., Op. cit.

84 La otra importante en esta categoría es *Y Combinator* de la que se habla en box especial sobre *discovery funds*.

La banca de desarrollo Nacional Financiera, ha apoyado consistentemente el desarrollo de la industria de capital privado en todas sus etapas, mediante inversiones en fondos de capital privado, fondos de capital emprendedor, así como programas que se dedican a la formación de gestores profesionales de fondos y la formación de ángeles inversionistas.

El gobierno de México ha creado en 2013 el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) que entre otras acciones ha impulsado el desarrollo de la industria de capital semilla, el año pasado lanzó una convocatoria que permitió la aprobación por parte del INADEM de financiamiento a 19 nuevos fondos de capital semilla y este año lanzó una segunda convocatoria con la que esperan identificar 21 nuevos fondos de semilla para alcanzar un total de 40 fondos, de manera que se empiece a resolver el cuello de botella de la industria en el financiamiento de la etapa temprana.

La industria de capital privado tiene grandes oportunidades para continuar avanzando, en cuanto a formar gestores calificados, atraer más inversionistas institucionales nuevos fondos, muchos de *Family office*<sup>85</sup> que aún prefieren invertir en forma directa.

Adicionalmente el gobierno se encuentra en diseño y próximo al lanzamiento del Observatorio Nacional de Emprendedor que permitirá reducir las fallas de información y darle seguimiento y retroalimentación a los diferentes aspectos referentes a la creación de empresas en México. Los avances son promisorios a través de esfuerzos públicos y privados que han hecho cada vez más robusto este ecosistema emprendedor.

## Panamá

Panamá se ubica en una posición estratégica dentro de la región, que le permite contar con una economía dinámica que crece aceleradamente gracias a los servicios logísticos asociados al Canal de Panamá, a sus zonas francas y a la industria de servicios financieros. Panamá es uno de los países menos poblados del istmo centroamericano, pero no obstante su reducido peso demográfico, es una de las naciones que ha experimentado las mayores tasas de crecimiento económico en América Latina durante los últimos años. En términos de facilidad para crear empresas y clima de negocios, de acuerdo con el ranking *Doing Business*, ocupa el lugar 55 a nivel global y alcanza el quinto lugar a nivel latinoamericano (tras Chile, Perú, Colombia y México)<sup>86</sup>. Se trata del país mejor posicionado en Centro América en el ranking de competitividad del Foro Económico Mundial, ubicándose en la posición 40 a nivel global<sup>87</sup>.

---

85 La *Family Office* es una compañía que administra las inversiones y gestionan el patrimonio de un único grupo familiar de alto patrimonio.

86 BANCO MUNDIAL, Op. cit.

87 SCHWAB, KLAUS, Op. cit.

Según el estudio *Global Entrepreneurship Monitor*<sup>88</sup>, 20,6% de la población económicamente activa en Panamá se encuentra iniciando una actividad emprendedora, uno de los porcentajes más elevados en América Latina. No obstante, este valor ha sido notablemente fluctuante en los últimos 4 años. Los principales ingresos de esta economía están representados por servicios, en primer lugar los generados por el Canal de Panamá, en una segunda instancia los generados por las zonas francas, y en tercer lugar los servicios financieros, ya que Panamá cuenta con más de 70 bancos internacionales.

Su sistema universitario tiene entidades estatales públicas y entidades privadas, y aunque ninguna hay en el país, programas formativos internacionales de universidades extranjeras que mejoran el panorama de formación de capital humano ante la demanda creciente las empresas tienen que importar talento frecuentemente, ya que parte de este no se encuentra en el mercado local. Es probable que las universidades continúen ejecutando actividades de alcance reducido, de corte formativo y dirigidas a la comunidad estudiantil.

Las cámaras empresariales patrocinan o impulsan iniciativas como el programa formativo EMPRETEC originado en Naciones Unidas, que trabajó en par con la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME). También se está llevando a cabo un esfuerzo por apoyar a empresas e iniciativas emprendedoras lideradas por mujeres mediante el programa Voces Vitales, el cual es apadrinado por la secretaria de estado de los EEUU.

Panamá cuenta con la Ciudad del Saber, un virtual parque científico y tecnológico que alberga, entre otros organismos, al *Hub* de Las Americas de las Naciones Unidas, a programas de universidades extranjeras (como Georgia Tech University, cuyo Centro de Innovación e Investigación Logística está afiliado a la Fundación Ciudad del Saber<sup>89</sup>), a empresas tecnológicas nacionales e internacionales y a una incubadora/aceleradora, llamada AEP (Acelerador Empresarial de Panamá), que concentra la actividad esencial de emprendimiento del país.

El AEP en forma exclusiva o en asociación con terceros, realiza numerosas actividades de socialización de emprendimiento o de cultura de innovación, desde FT Panamá hasta TEDx Panamá. En un proyecto que cuenta con respaldo del FOMIN y de CAF, fundó la primera red de inversionistas ángeles del país, el Venture Club, y está realizando un programa de entrenamiento y *coaching* conducente hacia esa red de inversión. AEP es la principal organización vinculada a la temática emprendedora, la que cuenta con múltiples vínculos a los diversos actores y recursos del ecosistema, y que destaca por coordinar con éxito múltiples eventos de sensibilización.

---

88 XAVIER, SIRI ROLAND, et al.; Op. cit.

89 CIUDADDELSABER.ORG. *Firma de Convenio entre FCDS y Georgia Tech Panamá* [En línea]. Ciudadellsaber.org. 12 de noviembre, 2012. Disponible en la Web: <<http://www.ciudadellsaber.org/sala-prensa/noticia/firma-de-convenio-entre-fcdis-y-georgia-tech-panama/1230>>



Existe un clima favorable para entidades financieras, existiendo familias y empresarios con alto patrimonio. Sin embargo, no existe canalización y mecanismos para integrarles en fondos de capital de riesgo que inviertan local o regionalmente. El gobierno dispone de un denominado capital semilla no reembolsable en el departamento de apoyo a las PyMEs, pero no es aún detonador de flujo de proyectos de emprendimiento dinámico. En menor medida, en SENACYT (Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación), parte de los proyectos que se apoyan o aprueban todos los años para la asignación de recursos no reembolsables se destinan a empresas jóvenes, innovadoras y/o nacientes que son parte del flujo de iniciativas emprendedoras relevantes.

## Perú

Es una de las economías de mejor desempeño en América Latina durante las últimas dos décadas. Ha sido importante captador de inversión extranjera en rubros como el de minería. Aunque presenta una rezagada productividad en Ciencia, Tecnología e Innovación respecto a su alto desempeño económico e inferior a la mayoría de los países de la región, tiene en cambio una excelente ubicación en clima para la creación y desenvolvimiento de negocios, con el lugar 42 a nivel mundial<sup>90</sup>, superado en América Latina solo por Chile. Según el estudio *Global Entrepreneurship Monitor*, Perú es el cuarto país en América Latina con el mayor porcentaje de la población económicamente activa iniciando un emprendimiento (23,4%)<sup>91</sup>, de los cuales 54,2% manifiesta emprender por persecución de oportunidades y no por necesidad.

Su ecosistema emprendedor presenta en el sector privado un alto grado de auto organización, inclinado hacia entidades que promueven negocios digitales o la creación y desarrollo de empresas basadas en tecnologías de información y comunicaciones. Representantes de instancias de *networking*, experiencias formativas o escuelas de emprendimiento como Start-Up Weekend, Founder Institute y Lima Valley, animan la actividad local y representan una forma de canalizar las inquietudes de las generaciones más jóvenes hacia el emprendimiento. Varias de las universidades en tanto tienen formalmente centros de emprendimiento, incubadoras e inclusive proyectos de gran ambición.

Uno de los mayores epicentros de apoyo emprendedor se está dando alrededor de Wayra, iniciativa regional de Telefónica España que brinda capital semilla de US\$50 mil a 10 empresas por semestre y les proporciona un espacio de coworking con acompañamiento durante el mismo periodo, a cambio del 10% de propiedad en el nuevo negocio. El programa ya ha graduado iniciativas, que son seleccionados de más de 2000 postulantes. Las inversiones de los propios emprendedores o ángeles inversores ya igualan los recursos puestos por el

---

90 BANCO MUNDIAL, Op. cit.

91 XAVIER, SIRI ROLAND, et al, Op. cit.

programa con una de las compañías logrando trasladarse al programa Start-Up Chile, el que recibe en la capital del vecino país a emprendimientos procedentes de todo el mundo.

En materia de inversión y financiamiento emprendedor, el sector público dispone de un mecanismo vía FINCYT (Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología) para apoyar emprendimiento innovador y para fortalecer entidades que apoyan al emprendimiento con recursos propios del Estado peruano y también de fuentes multilaterales. Anteriormente, en forma excepcional algunos proyectos recibieron recursos que administra la misma entidad para microempresas (FIDECOM).

A partir del 2014, el gobierno peruano se encuentra impulsando las primeras convocatorias del programa Start-up Perú<sup>92</sup>, a cargo del Ministerio de la Producción y canalizando recursos de diversas fuentes públicas. El objetivo de este programa es impulsar el surgimiento y consolidación de nuevas empresas que ofrezcan productos y servicios innovadores, con alto contenido tecnológico, de proyección a mercados internacionales y que impliquen la generación de empleos de calidad. A diferencia de las iniciativas recientes con el nombre *Start-up* en otros países, este programa se orienta exclusivamente a emprendedores nacionales. El programa cuenta con tres convocatorias, dirigida la primera a “emprendedores innovadores”, asignando hasta US\$ 18.000 de financiamiento semilla por proyecto a equipos emprendedores con ideas de negocio (sin necesidad de tener empresas establecidas); una segunda convocatoria dirigida a “emprendimientos dinámicos y de alto impacto”, en la que se asignan hasta US\$ 50.000 a empresas peruanas con hasta 5 años de antigüedad; y una convocatoria para el fortalecimiento de incubadoras de negocios.

Existen redes de inversionistas como el Perú Capital Network<sup>93</sup> operando desde hace dos años, la que organiza con frecuencia foros de inversión (al menos 4 por año). Más recientemente ha renovado su membresía, atrayendo a personajes destacados de la diáspora peruana en EEUU o estableciendo nexos con comunidades de ejecutivos de industrias en auge como la minera. También existe un grupo de inversión que se estructuró como fondo o compromiso de inversión colectiva, el que concretó financiamiento en dos compañías, luego se disolvió y actualmente permanece con pocos miembros.

Actores como Wayra y Lima Valley prometen complementar el acercamiento con inversores organizando un *Demo Day*. El primero de estos eventos fue realizado por Wayra y contó con 70 entusiastas participantes, entre inversores, entidades financieras y colaboradores.

Hay más de US\$1000 millones en capital privado y si bien esta industria cuenta con personas calificadas para invertir y apoyar inversiones más tempranas, no existen notorios fondos y entidades dedicadas a capital de riesgo de etapa temprana. Recientemente el Ministerio de la Producción

---

92 <http://www.start-up.pe/index.html>

93 <http://pcn.com.pe/>

anunció el lanzamiento de un fondo semilla por \$50 millones de soles<sup>94</sup> (US\$19,4 millones), el que financiará proyectos por hasta US\$60 mil en emprendimientos con potencial dinámico.

Entre los grupos empresariales próximos al emprendimiento, destaca “El Comercio”, exitoso conglomerado de comunicaciones que está impulsando un ecosistema de oportunidades alrededor de Internet, entre cuyas prácticas predominan las adquisiciones, más que las inversiones semilla o de capital riesgo. También destaca el grupo Romero, el que sorprendió con la inversión de US\$2 millones para armar la filial peruana de la exitosa compañía de inteligencia de negocios de alimentos chilenos hacia China, Foodlinks.

## Uruguay

A pesar del limitado tamaño de su mercado interno, Uruguay cuenta con estrechas relaciones comerciales con los países del Mercosur, que le permiten ampliar las posibilidades de crecimiento para sus emprendedores. El país cuenta con varias iniciativas pioneras en la región y un ecosistema que se ha fortalecido mediante liderazgos públicos y privados.

Es un país pequeño de la región, con poco más de 3 millones de habitantes, pero con uno de los mejores niveles de vida, clase media extendida y también con menor desigualdad. Cuenta con un muy buen sistema educativo. Destaca por haber sido uno de los países pioneros en la formación de una industria de informática, que partió con la formación precursora de carrera universitaria en ese campo en los años 60, entre otros aspectos clave.

De acuerdo con el estudio *Global Entrepreneurship Monitor*<sup>95</sup>, en Uruguay 14,1% de la población económicamente activa declara estar iniciando un nuevo emprendimiento. Esta cifra es superior al promedio de países con similar nivel de desarrollo económico, aunque inferior a la de otros países de la región, como Chile, Perú, Colombia y Argentina. Según el estudio *Doing Business*<sup>96</sup>, Uruguay se ubica en el lugar 88 entre 189 países, en el ranking sobre facilidad para hacer negocios. Entre las dimensiones que cubre este indicador, aquellas donde Uruguay presenta mayores oportunidades de mejora son: obtención de permisos de construcción, registro de propiedad, protección a inversionistas, pago de impuestos, comercio transfronterizo y garantías al cumplimiento de contratos.

El éxito de Uruguay en el campo informático tuvo una primera fase, en la década del ochenta, soportada por el mercado doméstico. Producto de la crisis, que tuvo un alcance importante en el sistema financiero y en los bancos -clientes importantes de desarrollo de sistemas-

94 GESTION.PE. *Produce implementará capital semilla de S/.50 millones para proyectos de innovación* [En línea]. Gestion.pe. 13 de noviembre, 2012. Disponible en la Web: <<http://gestion.pe/economia/produce-implementara-capital-semilla-s50-millones-proyectos-innovacion-2051658>>

95 XAVIER, SIRI ROLAND, et al, Op. cit.

96 BANCO MUNDIAL, Op. cit.

las empresas se vieron obligadas a explorar mercados internacionales, lo que mejoró el desempeño de las empresas líderes y abrió un abanico de posibilidades para las exportaciones del país. Este proceso se vio reforzado con incentivos tributarios a la exportación de software, los que permitieron que la prosperidad de este sector se extendiera por años.

Uruguay fue un serio articulador de actividades de apoyo al emprendimiento tecnológico por medio de LATU (Laboratorio Tecnológico de Uruguay), institución que nace en 1965 con el objetivo de aportar a la generación de conocimiento, en cuyo marco se crea la reconocida y veterana incubadora INGENIO, fundada el año 2001.

Es uno de los países que contó tempranamente con una oficina de ENDEAVOR, entidad que en sus inicios fue promotora de la cultura emprendedora en países emergentes y que actualmente es una de las más consolidadas patrocinadoras de emprendimiento de alto impacto en los países donde opera.

Tiene al menos tres actores orientados a ligar la función académica o de transferencia de tecnología con el mercado, el emprendimiento o la construcción de producto tecnológicos. Estas entidades son el Polo Tecnológico de Pando, la Fundación Julio Ricaldoni y diversas facultades de la Universidad de la República. Cuenta además con infraestructura de calidad para empresas de biotecnología en la Zona América y dispone de una sede del Instituto Pasteur de Francia, el que cuenta con al menos un personero dedicado exclusivamente al vínculo con empresas.

Cuenta con varias universidades que realizan actividades académicas, de extensión o competencias de diversa índole, en temáticas relacionadas con el emprendimiento. Una de ellas, la Universidad ORT, ha incursionado en educación de emprendimiento de bionegocios y también posee un área de diseño que ha procurado vincular a estos asuntos.

Es el país donde mejor ha funcionado la iniciativa de clúster de emprendimiento apoyada por FOMIN y CAF, cuyo éxito se basa en varios aspectos que se han implementado de manera apropiada: contar con dos líneas de trabajo, una vinculada a la red de servicios empresariales no financieros y otra que abordaba directamente la parte financiera; la existencia de un liderazgo coordinado entre ambas ramas, pero con suficiente autonomía; la centralización de las actividades en Montevideo, que favoreció la complementariedad entre las entidades participantes. Por otra parte, se generó una disputa por los mejores casos entre las entidades más comprometidas, lo que ayudó al mejoramiento de los proyectos. También se evidenció una gran receptividad en los actores, lo que permitió que las evaluaciones fueran acogidas. Por otra parte, se abordaron los elementos faltantes, lo que permitió, por ejemplo, que la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) dispusiera de un financiamiento no reembolsable para pruebas de concepto, permitiendo testear la validez de las ideas y fue

beneficioso para el rendimiento posterior del fondo de capital semilla. Finalmente, contribuyó al éxito el contar con un buen capital humano, aunque débil en su cultura empresarial, que fue motivada por la originalidad de las convocatorias.

Lo que fue primero un piloto realizado en la ANII, se ha consolidado en un instrumento permanente de financiamiento no reembolsable para las pruebas de primera etapa de emprendimientos innovadores. La agencia cuenta con un financiamiento para sus temas de Ciencia, Tecnología e Innovación a través de un crédito multilateral que por primera vez incluye el tema de emprendimiento como parte de la gama de aspectos apoyados.

Existe también el Fondo Emprender, que nació como parte del programa como un original mecanismo de cuasi capital o crédito convertible para los proyectos emprendedores hasta por US\$50 mil, el que se encuentra en una segunda fase de inversión. Vale agregar que es respaldado por PROSPERITAS CAPITAL PARTNER, un Fondo de Capital Privado de vasta experiencia en Uruguay y con socios que tienen trayectoria internacional y conocimientos de capital de riesgo e inversión en empresas con alto potencial.

Ha sido también uno de los pocos países de la región, junto con Chile y Argentina, donde se ha desarrollado un experimento de difusión de prácticas de emprendimiento corporativo. Por esta iniciativa o por medio del liderazgo de algunos de sus empresarios, se pueden ver casos como el de ARTECH, la que siendo una empresa de software de productividad empresarial, se encuentra en una entusiasta campaña para involucrar a sus empleados en el desarrollo de aplicaciones móviles de diversa índole.

El país posee una diáspora –uruguayos residentes y trabajando en firmas a nivel mundial– que ha rendido frutos, tal como ocurrió con la instalación de la internacional TATA y con el Instituto Pasteur de la mano de uruguayos retornados. Por otra parte, es una excepcional plaza para el emprendimiento de inmigración. Por ejemplo, en forma reciente uno de los fundadores de Twitter comprometió la creación en el país de una entidad que mezclará, en forma muy innovadora, una factoría de software con apoyo emprendedor.

Entre los programas que se han incorporado en forma reciente, está la iniciativa de la ANII para la atracción de emprendedores del exterior<sup>97</sup>, en una línea similar al programa Start-up Chile y Start-up Brasil, asignando US\$ 40.000 a proyectos que busquen radicarse en el país o abrir una subsidiaria.

---

97 <http://www.anii.org.uy/web/content/atracci%C3%B3n-de-emprendedores-del-exterior-softlanding>



## La Acción Gubernamental

La creación de empresas innovadoras de rápido crecimiento tiene un impacto importante en el crecimiento económico y la creación de empleo. Es así como, de acuerdo al trabajo del economista Robert Solow, 85% del crecimiento económico se ve explicado por incrementos en la productividad, cuyo principal motor es la innovación<sup>98</sup>. Un estudio de la Fundación Kauffman da cuenta también de que la mayoría de los nuevos empleos en Estados Unidos son creados por empresas nuevas de rápido crecimiento: 1% de las nuevas empresas de más rápido crecimiento explica hasta el 40% de los nuevos empleos creados<sup>99</sup>.

La intervención gubernamental puede justificarse sobre la base de que toma tiempo desarrollar una cultura emprendedora y una industria madura de capital de riesgo, proceso que es posible acelerar mediante políticas públicas, que pueden desempeñar un rol clave en las etapas iniciales, generando condiciones favorables para la emergencia y difusión de casos de éxito y para reducir la percepción de riesgo en inversionistas. Los casos de éxito emprendedor pueden generar ciclos virtuosos, ya que alientan a otros potenciales emprendedores a seguir su ejemplo y animan a los inversionistas a invertir.

### Acción de las Políticas Públicas

La industria de capital de riesgo por lo general no obtiene retornos positivos durante los primeros años, por lo que se justifica un apoyo gubernamental hasta que alcance madurez y sea auto sostenible. El gobierno puede enviar señales a los inversores sobre el potencial de ciertos sectores, superando los *herding effects* o comportamientos “gregarios” que se dan cuando distintos actores de la industria demuestran una preferencia irracional por ciertos sectores y superando las asimetrías de información que se generan entre emprendedores e inversionistas con respecto a la valuación del potencial de una nueva tecnología.

Por otra parte, también se puede justificar la inversión pública en I+D sobre la base de que existen externalidades positivas de conocimiento, por lo que las nuevas tecnologías pueden ser rápidamente apropiadas por terceros, generando incluso beneficios en oferentes de productos relacionados. Eso conduce a que el retorno privado de la inversión en I+D sea

---

98 La innovación no es exclusiva de los emprendimientos, sino que también son las grandes empresas un motor de la innovación. No obstante, la gran empresa es más adversa al riesgo y no siempre cuenta con estructuras y procesos que apoyen ideas de negocio disruptivas. Es habitual que muchos emprendedores sean ex empleados de grandes empresas, que fueron capaces de detectar oportunidades atractivas en la industria, pero que no contaron con el respaldo de la empresa para desarrollarlas, ante lo cual optaron por impulsarlas de forma independiente mediante una nueva iniciativa empresarial.

99 STANGLER, DANE. *High-Growth Firms and the Future of the American Economy*. Ewing Marion Kauffman Foundation. March 2010.

considerablemente inferior al retorno social, llevando a una inversión subóptima. Según Zvi Griliches<sup>100</sup>, el retorno social puede ser de un 50% a un 100% superior al retorno privado.

La intervención gubernamental puede tomar distintas formas<sup>101</sup>: las políticas pueden 1) dirigirse a mejorar el entorno para el desarrollo del emprendimiento y de la industria de capital de riesgo; o 2) intervenir directamente en la provisión de financiamiento. Entre los esfuerzos dirigidos a mejorar el entorno para el emprendimiento y capital de riesgo, se distinguen las siguientes acciones: mejorar el acceso a tecnologías avanzadas; crear incentivos tributarios o levantar barreras; y entrenamiento para potenciales emprendedores e inversionistas. Estos temas pueden impulsarse a través de reformas legales o a través de programas enmarcados en la legislación vigente.

Las intervenciones gubernamentales tienden a ser más exitosas en países de mayor nivel de desarrollo económico. Los países de menores ingresos suelen tener instituciones más débiles, mayor inestabilidad política, problemas de corrupción más acentuados y deficiencias de capital humano. Es más frecuente que en estos países se den problemas de captura de subsidios y programas por parte de grupos de interés, así como problemas de mal diseño de los programas y discontinuidad en los mismos<sup>102</sup>.

Una condición necesaria y complementaria a las políticas de emprendimiento, debe ser el mejoramiento general del clima de negocios en un país. El clima de negocios incluye dimensiones como: costos asociados al inicio de una empresa; costos asociados a la quiebra o cese de actividades; protección de los derechos de propiedad; acceso a créditos; obtención de permisos (ambientales, sanitarios, etc.); etc. Una causa del limitado efecto de las intervenciones gubernamentales es no tomar en cuenta las fortalezas y debilidades en los distintos componentes del ecosistema emprendedor<sup>103</sup>. Estos programas también suelen incurrir en no asignar correctamente los incentivos en los actores involucrados. Es necesario que la intervención pública sepa que el éxito no es la norma en el emprendimiento, porque la distribución de resultados en emprendimiento es muy sesgada (tipo *long tail*, con unos pocos ganadores con altos retornos y muchos fallos)<sup>104</sup>.

Estos temas también ocurren en países desarrollados, que pueden invertir grandes montos en programas que finalmente no responden a las expectativas iniciales porque los supuestos

---

100 GRILICHES, ZVI. *The Search of R&D Spillovers. The Scandinavian Journal of Economics*, Vol 94, 1992, S29-S47.

101 LERNER, JOSH. *Boulevard of Broken Dreams: Why Public Efforts to Boost Entrepreneurship and Venture Capital have Failed – and What to do about it*. Princeton University Press. Reprint Edition. February 6, 2012. ISBN-10: 0691154538.

102 Fenómeno que se conoce como “inconsistencia dinámica”, que ocurre cuando un gobierno no tiene incentivos para invertir en iniciativas cuyos resultados se verifican en el mediano o largo plazo, luego de finalizado el mandato.

103 También conocidos como problemas de agencia, donde la ejecución, que se da el ámbito local, se aleja de los objetivos planteados en el diseño de la política.

104 Las expectativas erradas también se dan a nivel de los fondos de capital, que no están habituados a invertir en emprendimientos innovadores en etapas tempranas.



basales eran errados. Un ejemplo es la iniciativa del gobierno de Francia por crear un clúster de empresas tecnológicas en la región de Bretaña, al norte del país. El programa fue diseñado sin considerar a las industrias dominantes ni la evidente falta de cultura emprendedora en la región y suponía inversiones en infraestructura de banda ancha y subsidios al I+D. El programa no generó el impacto deseado, siendo los principales beneficiados una gran empresa de telecomunicaciones y las universidades que lograron capturar los subsidios.

Entre las políticas exitosas se mencionan con frecuencia cambios regulatorios que han fomentado la solicitud de patentes y la transferencia tecnológica desde las universidades. Es el caso en Estados Unidos de la famosa Bayh-Dole Act aprobada en 1980, que permitió que las universidades pudieran patentar y comercializar los desarrollos generados en sus instituciones, aun contando con financiamiento público. Esta medida dio origen a una tendencia creciente en el número de patentes aprobadas y en el número de *spin-offs* surgidos a partir de las universidades. En algunas instituciones educativas de la región vinculadas con iniciativas patentables podría implementarse un esquema similar, con el visto bueno gubernamental, para demostrar la efectividad de esta política en el entorno latinoamericano<sup>105</sup>.

Otra política que ha tenido efectos positivos es la disminución de impuestos sobre las ganancias de capital. Esta reforma tributaria puede aumentar los incentivos para ser emprendedor versus optar por el trabajo dependiente. Al incrementar el stock de emprendedores estas políticas pueden incidir en la demanda por capital, estimulando la oferta de capital de riesgo.

También han dado buenos resultados las políticas que disminuyen los costos del fallo emprendedor. Entre estas se consideran todos aquellos programas y cambios regulatorios que apuntan a una resolución rápida de situaciones de insolvencia<sup>106</sup>. La creación de sistemas de insolvencia estables es uno de los esfuerzos que han buscado abordar iniciativas como los informes ROSC (*Report of the Observance of Standards and Codes*), que proporcionan un perfil basado en los principios del Banco Mundial que permite a los países evaluar su sistema de insolvencia y de derechos de crédito. En esta misma línea, la Comisión Europea tiene el proyecto “Estigma de la quiebra e instrumentos de prevención”, con el objetivo de desarrollar mejores sistemas de prevención e información sobre la quiebra.

Entre las prácticas identificadas para prevenir y reducir el impacto de la insolvencia, se encuentra el trabajo de información y diagnóstico que realiza el Centro de Información sobre la Prevención (CIP) en Francia; en cuanto a la entrega de asistencia y asesoramiento, una buena práctica es la del programa holandés Ondernemersklankbord; para la reducción del estigma social, es también rescatable la experiencia del programa Tweede Kans en Holanda; en apoyo y asesoramiento a quienes vuelven a emprender tras un fallo, igualmente se debe

---

105 No obstante, estos programas deben ser ajustados a la realidad de una región que invierte muy poco en I+D.

106 IESE; INYPSA; OCTANTIS. Análisis del Emprendimiento Fallido y Diseño de Mecanismos para la Reentrada de Emprendedores. Madrid. Febrero 2007.

mencionar el trabajo de la Asociación Re-Creer en Francia; y en cuanto a liberación de las restricciones tras la quiebra y reducción del estigma legal y financiero, se deben mencionar los cambios propuestos por la Nueva Ley de Empresas en el Reino Unido. Por último, a nivel latinoamericano es rescatable el programa chileno Nuevamente<sup>107</sup>, el cual tiene por objetivos prevenir el fallo empresarial y reducir el estigma social asociado al fallo, así como fomentar una segunda oportunidad para empresarios en situación de riesgo.

Existe también evidencia sobre el impacto positivo de los programas de entrenamiento de emprendedores, aun cuando, como se verá más adelante, estos pueden estar mal enfocados en cuanto al tipo de habilidades que deben inculcar.

La intervención del gobierno en la provisión directa de capital tiene asociado el riesgo de que los fondos sean incorrectamente asignados, por falta de competencias en la identificación del potencial de los candidatos, como por el riesgo de captura por parte de intereses que deriven los fondos hacia determinados sectores, industrias o regiones. Estas intervenciones pueden divergir ampliamente en sus características y resultados, en virtud de cuál sea la estructura del fondo, el monto invertido, las condiciones al uso del capital y la relación que sostiene el gobierno con la empresa o fondo que recibe el financiamiento.

En muchas intervenciones en que la solución planteada consistió en la provisión de capital en etapas tempranas, ésta ha fallado porque los capitales se asignan a emprendimientos de baja calidad<sup>108</sup>, que posteriormente obtienen desempeños inferiores a los deseados.

Según Larry Kelley, experto del Future Trends Forum, para identificar sectores de alto potencial un buen punto de partida es detectar las adversidades que enfrenta un país. Por ejemplo, Finlandia es un país referente en iluminación, sector cuyo desarrollo se fundamenta en que durante los meses de invierno el país cuenta con muy pocas horas de sol<sup>109</sup>. En el caso de Israel, el detonante de la innovación tecnológica fue la necesidad de seguridad en un entorno de amenaza bélica constante, lo que convenció a los líderes de la importancia de alcanzar la autosuficiencia en armamento y tecnología militar. Con este mismo criterio, en cada uno de los países de la región podrían detectarse sectores de alto potencial en torno a los cuales dirigir los esfuerzos de desarrollo emprendedor.

Para evaluar las iniciativas de apoyo emprendedor se puede tener como punto de partida las experiencias internacionales que se quiera emular, pero deben estar basadas en una visión propia del impacto que se busca desencadenar: monto de inversiones, ventas de las empresas

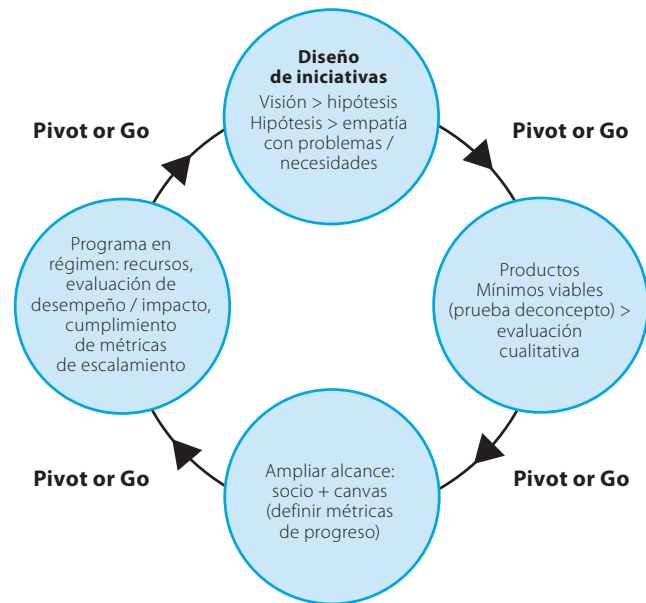
---

107 <http://www.nuevamente.org>

108 VENKATARAMAN, SANKARAN. Como Convertir a una Región en un Centro Vital. *Trend Management*, vol 1, nº 6, dic 2003 - enero 2004.

109 FUNDACIÓN DE LA INNOVACIÓN BANKINTER. Las piezas que configuran el puzle de la innovación. Cap 3. del libro *El Arte de Innovar y Emprender*. 2010.

FIGURA 2. PROCESO ITERATIVO PARA EL DISEÑO, EVALUACIÓN Y AJUSTE DE INICIATIVAS DE APOYO EMPRENDEDOR



Fuente: Elaboración propia

creadas, empleos directos e indirectos generados (la siguiente figura describe las etapas de este proceso de evaluación y ajuste en el diseño e implementación de iniciativas de apoyo).

En segundo lugar sus enunciados deben buscar una validación inicial en las necesidades de los agentes participantes y/o beneficiarios. En la lógica de *Lean Start-Up*, la iniciativa debería responder a la solución de un problema concreto y real de gran magnitud para los implicados. Luego, una vez que la iniciativa haya validado la existencia de este problema, se debe proceder a construir la versión más mínima del esfuerzo para obtener el mayor “aprendizaje validado” posible. Solo luego de hacer estas pruebas iniciales de carácter piloto, se está en condiciones de aumentar el alcance y los recursos comprometidos, sujetos a una confirmación y refinamiento del funcionamiento más en régimen. A estas alturas debería ser posible, ya iniciado el segundo o tercer año de los esfuerzos, establecer métricas del resultado final que representará la medición de éxito de los esfuerzos realizados. Junto con ello se podría proceder al escalamiento mayor de la iniciativa. En la misma lógica de avanzar o reformular parte del trabajo en cada una de las etapas, en cada momento debe ser posible decidir si avanzar o rectificar el camino andado en base a la medición parcial de resultados. Este modo de proceder reduce el riesgo de acometer fallos costosos, instalando flexibilidad en el diseño de proyectos, evitando también la suspensión de iniciativas por cambio de patrocinadores políticos, puesto que no recogieron evidencia que permitiera defenderlas, garantizando así su continuidad e independencia institucional.

## Ecosistemas y comunidades emprendedoras

Tanto en América Latina como en el resto del mundo existen antecedentes de esfuerzos valiosos por impulsar ecosistemas emprendedores que buscan emular la realidad de Silicón Valley. La mayoría de estas iniciativas han tenido resultados decepcionantes. Según los inversionistas y emprendedores Victor Hwang y Greg Horowitz<sup>110</sup>, una de las posibles causas de que las políticas y programas destinados a crear ecosistemas emprendedores fallen se debe a una comprensión insuficiente de las variables sociales y culturales que caracterizan a un entorno virtuoso. Un ecosistema emprendedor dinámico se caracteriza porque logra que actores con talentos y recursos diversos colaboren de forma exitosa. No basta con que exista amplia disponibilidad de capital, acceso a capital humano avanzado y bajos costos para la creación de empresas, para que emerja un ecosistema emprendedor dinámico.

Existen personas e instituciones que pueden desempeñar el rol de “conectores”, quienes facilitan el encuentro entre las personas con ideas, el talento, el conocimiento, el capital y las oportunidades. Estos actores impulsan acciones que promueven la colaboración y son quienes propagan las normas culturales y valores de un ecosistema emprendedor. Estas normas incluyen motivos extra racionales, como el contar una actitud de altruismo y la disposición a colaborar sin esperar un retorno inmediato. En un ecosistema dinámico los actores deben buscar interacciones de beneficio mutuo (*win-win*), debe existir un clima de apertura a la diversidad, voluntad para colaborar e incluir a los recién llegados, apertura a la experimentación (y el posible fallo) y libertad para soñar y concebir ideas grandiosas y disruptivas.

Según el emprendedor, inversionista y fundador de TechStars Boulder, Brad Feld<sup>111</sup> quienes están llamados a asumir el liderazgo en un ecosistema emprendedor son los mismos emprendedores. Una comunidad emprendedora virtuosa nace y se reproduce gracias al trabajo de líderes emprendedores con un compromiso de largo plazo. Si el liderazgo es asumido por otros actores (gobierno, inversionistas, universidades), se corre el riesgo de que desvirtúe el propósito de la comunidad, que es entregar apoyo, información, respaldo motivacional, acceso a talento y recursos. El gobierno, inversionistas, grandes empresas y universidades tienen roles fundamentales que desempeñar como soportes, pero no son ellos quienes deben estar al centro del ecosistema, ya que sus fines y sus estructuras difieren de la del emprendimiento<sup>112</sup>.

---

110 HOROWITT, GREG; HWANG, VICTOR, Op. cit.

111 FELD, BRAD. Start-Up Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City. Wiley. 1<sup>st</sup> edition. Oct 09, 2012.

112 En el caso del gobierno, este opera con una estructura y cultura jerárquica, que difiere de la naturaleza horizontal de la cultura emprendedora. Sus esfuerzos se ven también supeditados a fines políticos y se ven condicionados por los ciclos electorales (el problema de la “inconsistencia dinámica”, que dificulta la ejecución de programas que tengan impactos en el largo plazo y que trasciendan al gobierno de turno).

En lo referente a la promoción o estímulo a la emergencia de una comunidad o de comunidades emprendedoras, sugerimos en primer lugar el dar apoyo a la auto organización, es decir, a la realización de actividades lideradas por emprendedores y dirigidas a los mismos emprendedores; la ayuda puede ser técnica y económica, de preferencia sin intervenir en la gobernanza o liderazgo desde el gobierno.

De forma directa se puede patrocinar las actividades de pares, pero también se contribuye a la comunidad emprendedora cuando se apoyan iniciativas que reciclan el talento emprendedor hacia las comunidades emprendedoras; por ejemplo, apoyando la creación de redes de mentores y otras experiencias en esa línea, que si bien son servicios, pueden ser prestados por empresarios o emprendedores apoyando a sus pares.

En algunos de nuestros países, los encuentros entre pares suelen ocurrir y hay muchos ejemplos de buen funcionamiento de los mismos; sin embargo, la gran mayoría por diversos motivos presentan demasiada homogeneidad social, reuniendo a gente muy parecida entre sí. En cambio, cuando se mezclan perfiles sociales, culturales o profesionales diferentes se pueden originar iniciativas mucho más disruptivas, logrando lo que se llama el “efecto Medici”, en alusión a esa mezcla y el efecto en el auge económico y de conocimiento del renacimiento italiano. Esto ocurre en alguna medida en la educación superior en puntos de nuestro continente donde se encuentra gente diversa en universidades públicas como la UBA de Argentina, la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad de Costa Rica o la Universidad de Chile.

Con recursos públicos, por lo tanto, también se puede estimular y financiar la realización de encuentros entre gente diferente, como por ejemplo gente de ciencia y gente de negocios, gente del arte y de la ingeniería, para propiciar innovaciones y *Start-Ups*. La región tiene países atractivos por sus recursos naturales como la biodiversidad o por su calidad de vida y atractivo cultural; o por disponer, si bien no en todos los ámbitos, pero si en disciplinas determinadas, capital humano altamente calificado o talento creativo.

La presencia de diásporas es central para los emprendimientos. Hay países de la región cuya fuerza está en la masiva presencia de sus connacionales que emigraron hacia otras naciones en busca de mejores posibilidades económicas o por razones de estudio o retiro. Son numerosas las experiencias de diásporas profesionales orientadas al desarrollo de sus países o identidad de origen, destacando entre ellas las de Israel, India, Irlanda y más recientemente las de Chile, Escocia entre otras.

Las iniciativas para apoyar a las diásporas de cada país, tanto en actividad emprendedora como de inversión, pueden tener grandes repercusiones; la diáspora puede ser útil por sus recursos financieros pero también por la adaptación que ha logrado en mercados atractivos para el destino de exportaciones. También todos los países tienen personas brillantes que han

logrado ubicarse en organismos y empresas de clase mundial, los que pueden proporcionar no solo un ejemplo, si no también consejo y orientación, para otros connacionales que quieren incursionar con innovaciones o emprendimientos en sus campos de experticia.

### **Orientación de emprendimientos**

Los programas de emprendimiento, al estar bien enfocados pueden ser generadores de nueva actividad económica, ya que mediante la puesta en marcha y crecimiento de nuevas iniciativas de negocios, arrastran a su alrededor importantes ingresos económicos y también proporcionan nuevas fuentes de empleo. Además, permiten la acumulación de conocimiento especializado.

El emprendimiento dinámico o de alto impacto, puede ser también un gran catalizador de inversión y de fuentes de financiamiento, sobre todo cuando ha mostrado que puede entrar en una etapa sostenida de crecimiento rentable y así lograr captar la atención de inversionistas de riesgo, capital privado o de empresas grandes que ven con buenos ojos dentro de sus futuras adquisiciones el potencial que despliegan esas iniciativas más jóvenes e innovadoras. La fabricante de aviones EMBRAER se inició y desarrolló en la cercanía de una excelente escuela de ingeniería; la misma brasileña NATURA debe su valor y crecimiento actual al descubrimiento, conocimiento y explotación sustentable de la mega biodiversidad amazónica; el clúster turístico y gastronómico peruano tiene en Gastón Acurio y sus nueve formatos de restaurantes, desplegados por todo el continente americano e inclusive en Nueva York y en España, un exponente del crecimiento empresarial fundado en el talento y la creatividad, donde las iniciativas son hermosas aunque muchas veces pequeñas.

El emprendimiento puede ser abordado como dinámico, donde caben varias categorías en forma simultánea, o también puede adoptar el camino de la especialización. Por ejemplo, hay agencias gubernamentales ligadas al apoyo de la ciencia y tecnología que abordan la creación de negocios tecnológicos (o emprendimiento de base tecnológica), mientras que otras no priorizan la base de recursos, sino que apuntan a la creación de negocios orientados hacia la innovación. Se observan también iniciativas gubernamentales que dividen el emprendimiento por necesidad del emprendimiento por oportunidad de una manera más simple.

En la tensión entre base tecnológica e innovación y la delgada línea que puede unirla, somos partidarios de dejar a los ministerios de ciencia o las áreas de investigación aplicada el *technology punch* y a las agencias de apoyo, desarrollo, competitividad e innovación empresarial el *technology pull*. Esto no es antojadizo ya que el arranque o *Start-Up* de unas y otras puede requerir nutrientes de ecosistemas completamente distintos, combinados con otros más comunes entre ambos. Por ejemplo, el primero requerirá educación empresarial de científicos, uso de laboratorios o instrumental científico sofisticado y manejo de propiedad

intelectual, mientras que el segundo requerirá primero el descubrimiento de mercado y luego el empuje de “océanos azules” para sobrevivencia empresarial y el posterior crecimiento. En caso de disponer de una sola agencia o programa, conviene que esta distinga o diferencie por segmentos al menos algunas actividades de apoyo, tanto para el de base tecnológica como para el de innovación no basada en tecnología y más empujada por la innovación en modelos de negocios. Algunas realidades y entornos regionales se prestan para iniciativas específicas tales como emprendimiento femenino o emprendimiento sustentable o de innovación social, por liderazgos, por conocimientos y por una nutrida red privada de respaldo. También puede haber masa crítica para iniciativas más específicas y de alto impacto como emprendimiento en biotecnología o emprendimiento alrededor de un sector como el de salud o TICS; todo dependerá de los recursos y capacidades que se pueden enfocar hacia un esfuerzo de este tipo, así como de las voluntades y liderazgos que quieran impulsar la creación de una nueva iniciativa enfocada en el largo plazo.

Es también importante señalar que la tecnología de apoyo al emprendimiento se ha sofisticado al punto de distinguir claramente entre las necesidades, las actividades, los derroteros y las medidas de avance en la fase de creación, gestación y arranque; de las capacidades, recursos y tareas requeridas para el crecimiento o escalamiento.

Es por esto, que podemos imaginar también la necesidad de impulsar iniciativas para ensanchar el nacimiento de nuevas empresas y otras tendientes a apoyar iniciativas que ya han funcionado para que crezcan en forma sostenida. Este último ámbito es el menos abordado, pues se suele confundir derechamente con el primero o se reemplaza por los programas de apoyo hacia PyMES que son programas de sostenimiento productivo, no programas de crecimiento, de salto o aceleración empresarial.

### **Necesidades, apoyos específicos y resultados a obtener**

A nivel de políticas públicas es delicada la intervención gubernamental en los puntos señalados sin correr el riesgo de estatizar la comunidad, de inhibirla o apagarla en desmedro de su propio desarrollo. Muchos gobiernos arman instancias de coordinación programática de sus programas de emprendimiento, pero algunas de estas instancias son exclusivamente de funcionarios, otras en tantos son parcialmente con miembros de entidades de apoyo e incluso empresarios, es necesario promover la construcción de espacios sociales apropiados para que emerja lo que se puede denominar comunidad emprendedora propiamente tal.

Los lugares como Boulder Colorado, que son verdaderas piscinas o acuarios para emprendedores, tienen numerosos espacios en la sociedad, de encuentros formales e informales de reunión. Los más desarrollados inclusive tienen eventos a diario, de todas las clases, especialidades y propósitos, a fin de discutir ideas, de fertilizar ideas entre sí, de completar equipos de trabajo,

de adquirir conocimientos, de recibir consejo experto, de conseguir financiamiento y capital, como también de obtener nexos comerciales<sup>113</sup>.

El desarrollo de una comunidad y dinámica emprendedora puede ser estimulado en su arranque de modo parcial por programas de gobierno o públicos, siempre que busquen procurar su rápida autonomía e independencia del apoyo inicial.

### **El acompañamiento y la dotación de capacidades**

La labor pública puede consistir por una parte, en aportar recursos para dotar de capacidades a las entidades y equipos de dichas organizaciones y eso se puede hacer financiando el intercambio de experiencias o la transferencia internacional de la misma cuando no existan experiencias locales apropiadas. También puede apoyar la puesta en marcha y funcionamiento inicial de entidades por un espacio de tiempo que asegure su sostenibilidad.

Respecto a las entidades que desempeñen esta labor, en el segmento de base tecnológica son las oficinas de transferencia de tecnología mientras que en los segmentos de iniciativas de TICs o de otros rubros son más bien las aceleradoras las que llevan a cabo la labor de apoyo. Existe un consenso creciente acerca del modo de hacer el trabajo de creación de empresas de alto potencial de crecimiento, dinámicas e innovadoras, el cual consiste de un desarrollo combinado y sincronizado de producto, clientes/mercado y modelo de negocios. El desarrollo de las competencias necesarias para este enfoque de trabajo ágil puede ser propiciado e incentivado, de forma directa o indirecta, contribuyendo de esa forma a una mejor atención por parte de las entidades de servicio emprendedor.

La manera directa es apoyando proyectos de conformación de aceleradoras que tengan métodos y procesos de trabajo estructurados a la manera de *lean Start-Up* o de desarrollo de clientes (existiendo otras metodologías ágiles). Para ello es necesario apoyar un entorno de valor o la conformación de una red de valor alrededor de estas entidades que permitan brindar servicios de valor agregado, mediante el acceso a mentores, consejeros, nexos internacionales, vínculos con inversores y a través del acceso y fortalecimiento de las propias capacidades del equipo gestor de la entidad. Son también necesarios los esfuerzos en robustecer la gobernanza, mediante la presencia efectiva de una junta directiva experimentada y comprometida con las acciones y con las metas propuestas.

La manera indirecta sería proporcionar recursos financieros reembolsables o no reembolsables para emprendedores que incluyan no solo un uso de los recursos para actividades críticas de desarrollo de clientes, sino también una supervisión de su ejecución. Existen algunos ejemplos

---

113 Una buena referencia sobre la red invisible de relaciones que se teje en estos lugares: WADHWA, VIVEK. *Networking Lessons from Silicon Valley* [En línea]. Blogs.wsj.com. March 05, 2013. Disponible en la Web: <http://blogs.wsj.com/accelerators/2013/03/05/networking-lessons-from-the-valley/>.



de subsidios de base tecnológica de esa clase<sup>114</sup> que se destacan por no ser neutrales y que evitan de ese modo que el uso de los fondos sea para actividades poco aterrizadas. El caso contrario, que se presenta con mayor frecuencia, se enfoca más en los ítems inflexibles que en los hitos flexibles, lo cual conlleva que el emprendedor no se comprometa con resultados. Una tendencia creciente es hacia la auto organización, la que se recomienda apoyar con alguna forma de patrocinio puntual; nos referimos a la presencia de entidades dirigidas y gobernadas por los propios emprendedores que cumplen funciones de entrenamiento, de provisión de redes de contactos y de búsqueda de financiamiento. En esa línea, se han expandido exitosamente franquicias como *Start-Up weekend* y otras similares, destacando México y Brasil como los países que más están haciendo actividades en esta materia. Esta auto organización de los emprendedores no es solo en respuesta a la calidad, obsolescencia o falta de servicios, sino que es también una respuesta creciente de tipo ecosistema, en lo que se está denominando crecientemente “comunidad emprendedora” (*Start-Up community*)<sup>115</sup>.

### La necesidad de recursos financieros

Al inicio, los emprendimientos de mayor potencial no vienen listos para ser implementados; las ideas mientras más novedosas es más difícil que puedan mostrar evidencia temprana. Los emprendimientos que llegaron a ser casos de éxito globales, como Facebook o Google, nacieron con ideas y en condiciones similares a otros proponentes previos o simultáneos, y solo se desplegaron en plenitud cuando se implementaron y alcanzaron completa tracción de mercado.

El reconocido Paul Graham dice que no hay buenas o malas ideas, hay las que se terminan implementando y alcanzando crecimiento sostenido. Desde ese punto de vista un país o región que quiera aumentar su stock de emprendedores o emprendimientos de alto potencial, debe poder proporcionar la mayor pista o base inicial para que se puedan probar ideas novedosas, en forma rápida y barata, capitalizando el valor del error anterior y promoviendo el emprendimiento serial.

Existen dos formas de hacerlo que son respuestas apropiadas para armar la parte inicial de una cadena de financiamiento o de servicios financieros para emprendedores desde la acción pública.

Una, es apoyar aceleradoras con fondos para descubrimiento al estilo de *YCombinator*, aceleradora líder en este categoría en EEUU, pero imitada parcial o totalmente en otras realidades; *Wayra* de Telefónica, instalada en varias ciudades de nuestra región, es parcialmente una respuesta de esta clase, siendo parcial porque le falta musculatura de *mentoring* (al

---

114 Un ejemplo destacable en esta línea son las convocatorias de creación de negocios de base tecnológica de la agencia pública Colombiana de I+D Colciencias, que combina jurados empresarios para asignación, presentación de *pitch* de modelo de negocio usando business model canvas y uso de recursos en plan de trabajo enfocado en desarrollo de clientes.

115 FELD, BRAD, Op. cit.

estilo de *YCombinator*) y por lo general se encuentra operando en ecosistemas que tienen puntos de debilidad que no puede suplir por sí misma; sin embargo, su modelo de *hosting*, acompañamiento y capital semilla para emprendedores es una combinación mejor que las antiguas incubadoras sin capital y sin dirección experimentada. No obstante, estos modelos deben enlazar con mecanismos de financiamiento posterior al capital semilla para aquellos modelos de negocio que demuestren sentido de mercado.

Otra forma es proveer capital semilla de fondos públicos, preferentemente no reembolsables o en sus defectos operados como créditos de honor (se devuelven solo si el proyecto tiene éxito). En este caso, un fracaso, por supuesto controlado y monitoreado para evitar fraude, no debe generar obligación de devolución ni de principal – capital, ni de intereses, ya que la fuente de recursos para devolver el dinero recibido, o sea el proyecto, no ha resultado. Esto es importante, porque los países que proporcionan crédito para la puesta en marcha de emprendimiento se arriesgan a endeudar a emprendedores fallidos o a recibir proyectos poco innovadores que ya han probado en forma previa su fórmula, en cuyo caso no se consigue ni el impacto, ni las rentas de innovaciones más radicales bien implementadas.

Los recursos no reembolsables de capital semilla no deben ser excesivos y pueden ser escalables en pequeñas etapas; justamente para que puedan facilitar la realización de experimentos deben ser fáciles de adjudicar –mejor con participación de jueces privados–, rápidos de entregar, también de monitorear su uso, y en lo posible, deberían estar dirigidos a las partidas de gasto que los emprendedores necesiten para impulsar el desarrollo de sus iniciativas en el paso a paso de lo que hemos llamado desarrollo de cliente o *lean Start-Up*. Es esencial para lograr efectividad en este aspecto que en paralelo se fortalezca la capacidad pública institucional. Los casos emblemáticos de financiamiento público que fracasan tienen explicación en la capacidad técnica de las organizaciones que dirigen los programas.

La premisa de muchos recursos en pequeñas cantidades, para que el mayor número de proyectos puedan realizar pruebas y mostrar evidencia de sus conceptos innovadores está fundada en que las etapas siguientes de financiamiento tendrían que ser solventadas por el capital privado y buena parte de los esfuerzos del sector público deberían ir en la dirección de juntar al menor costo posible la demanda de capital o financiamiento de los emprendedores con la oferta de capital y financiamiento del sector privado local e internacional.

### **Acercar oferta y demanda de financiamiento e inversión**

Una labor que no es estrictamente financiera, pero que se ha detectado como necesaria en varias realidades de nuestra región, es la de primero apoyar la creación de capacidades y luego la realización de encuentros entre emprendedores en busca de financiamiento e inversionistas y proveedores de financiamiento para los mismos.

La creación de capacidades va en la dirección de que entidades de apoyo emprendedor puedan proveer cursos o talleres de preparación para que los emprendedores puedan presentar sus proyectos a inversores y fuentes de financiamiento.

También está la necesidad de organizar foros o encuentros entre emprendedores e inversores y fuentes de financiamiento; si bien esta labor era más de las redes de inversionistas o de capital, entidades como la ya mencionada *YCombinator* en EEUU, dieron vida a los llamados *Demo Day*. En América Latina esto es realizado por entidades como Wayra, Start-Up Chile y Appsco de Colombia, las que culminan un periodo de apoyo de seis meses de sus emprendimientos con la realización de un *Demo Day*, que no es otra cosa que un foro de presentación de sus proyectos hacia una audiencia compuesta por inversionistas combinada con otras alternativas de ayuda para los emprendedores.

Los resultados de esta fórmula al inicio pueden ser menores a los esperados, sin embargo son útiles para hacer una evaluación de qué tan productivo está resultando todo el trabajo previo del ecosistema. El encuentro frente a frente con inversionistas más sofisticados, también puede ser de ayuda para los emprendedores y sus entidades de apoyo, así como para los aspirantes a inversionistas nacionales que suelen muy adversos al riesgo y tan poco experimentados como los mismos emprendedores.

### **La inversión privada de etapa muy temprana**

Las experiencias mundiales rescatables destacan como buena práctica las diferentes formas de ayuda estatal a la conformación de redes o clubes de inversores; algunas son ayudas pequeñas para la organización de actividades, como en el caso español, mientras que otras han sido de mayor cuantía, como en el caso chileno, que cubre hasta por tres años (renovables) la operación de redes de inversionistas.

Creemos que los gobiernos pueden evaluar aportar de algún modo a la puesta en marcha y funcionamiento de entidades que se comprometan con actividades y resultados concretos de *matchmaking* entre emprendedores e inversores potenciales; de la misma forma, esas entidades pueden tener la labor de educar a personas de alto patrimonio interesadas en convertirse en inversionistas.

El caso escocés es un ejemplo de actuación agresiva del gobierno, que mediante una agencia pública (*Scotian Enterprise*) acredita a inversores ángeles y dispone de un *sidecar*, fondo que coinvierte con los ángeles privados. La figura de fondo de inversión conjunta para los ángeles, es muy común en las redes más destacadas de los EEUU, formadas con recursos de los propios ángeles, que tienen fondos cuya regla por lo general es invertir cuando concurren cuatro o más ángeles con experiencia en un ámbito específico. De este modo, los costos de evaluación, selección y de acompañamiento se reparten; se apuesta con esta fórmula a explotar la

sabiduría colectiva para la elección de proyectos en los que se invertirá, suponiendo que con los mecanismos de discusión se evita también el pensamiento de grupo que pueden llevar a malas inversiones producto del entusiasmo de unos pocos.

El papel del gobierno puede ser de asistir en la conformación de este tipo de fondos que pueden, a su vez, atraer a potenciales ángeles hacia una experiencia que cuenta con respaldos diversos. Los gobiernos pueden también participar cómo inversores pasivos.

### **El financiamiento por “multitudes” o la democratización del financiamiento**

Son de creciente interés las fórmulas que buscan democratizar el financiamiento de nuevas ideas e iniciativas, las que se conocen como *crowdfunding*, que cuentan con una amplia aceptación y resultados para las actividades sociales, filantrópicas e incluso de microfinanzas. El principal exponente de este mundo híbrido entre lo social y productivo en la región es la conocida ONG KIVA, dirigida a proyectos micro y sociales. En el ámbito del emprendimiento destacan, entre otros, Kickstarter y Angellist. Esta última cuenta con una mención especial en el último informe sobre el estado del financiamiento emprendedor en EEUU elaborado por Fundación Kauffman<sup>116</sup>. Aún es muy temprano para concluir sobre esta materia, pero el campo fértil de los inversores ángeles está siendo presionado desde abajo por las aceleradoras con fondos de descubrimiento patrocinadas por inversionistas en casi todos los casos y presionadas de lado o de arriba por mecanismos como Angellist.

Angellist es una especie de red social en Internet de personas buscando proyectos de un lado y personas dispuestas a financiar del otro. Algunos ángeles destacados en ese espacio poseen estrategias muy selectas en el mundo real, invierten como los ángeles tradicionales en prospectos que salen de determinadas actividades de emprendimiento y hacen presencia en dichos eventos, sin perjuicio de que después emplean la plataforma de Angellist como medio para formalizar y concretar sus inversiones.

En la línea de apoyar actividades locales tipo *crowdfunding* lo aconsejable sería comenzar por un sector, rubro o tema que se preste para ese enfoque, donde exista una comunidad de entendidos de los proyectos, una base de clientes también preparados, donde el financiamiento sea un ingrediente y se disponga de mayor madurez para innovación abierta, transparencia y confianza previa que permita atomizar el financiamiento sin incurrir en engaño hacia ninguna de las partes. En algunos casos la implementación de estos modelos de financiamiento ha requerido de cambios en las regulaciones.

Otro aspecto a explorar es la de los países que tienen diásporas y remesas importantes de inmigrantes, con algunos miembros de esas comunidades que quieran hacer un aporte

---

116 KAUFFMAN FOUNDATION, Op. cit.

mayor a la solidaridad que manifiestan por sus pueblos; esto último sobre todo considerando los cambios legislativos hacia inversión de esta clase que se están dando en los EEUU.

### Los incentivos tributarios

La existencia de personas con patrimonio en nuestra región, con buenas rentabilidades en instrumentos financieros más convencionales, junto a la falta de emprendedores seriales que estén cerca de convertirse en inversionistas, como ocurre en mercados más desarrollados, hace pensar que hay que mirar la necesidad de incentivos que provean espacio para equivocarse y aprender, bajando la aversión a la pérdida más que la aversión al riesgo. En nuestros países hay incentivos tributarios para la I+D privada o por institutos de investigación en Brasil, en Chile, en Colombia y ahora en Perú. Los incentivos permiten deducir de impuestos esfuerzos iniciales de investigación, más no se han extendido hacia la innovación y mucho menos a la incursión en *Start-Up* innovadoras. Nuevamente Escocia es un excelente ejemplo en esta materia, con incentivos tributarios para los inversionistas ángeles de hasta 20% de su declaración de rentas en un primer año y de 30% restante el segundo, cuando estos tienen que enfrentar la pérdida de una inversión temprana.

### El capital de riesgo

No existe una sola opinión sobre el papel del gobierno en la inversión o financiamiento de riesgo para emprendimiento e innovaciones. La evidencia en Europa da cuenta de una administración estatal de capital de riesgo que presenta un rendimiento menor al privado, pero en ningún caso negativo<sup>117</sup>. La idea en EEUU es discutida también<sup>118</sup>, aunque la evidencia pone en duda la industria misma del Capital de Riesgo, la cual tendría ganadores y perdedores, con un modesto rendimiento agregado<sup>119</sup>.

Los enfoques latinoamericanos son variados; por una parte tenemos el enfoque brasileño y mexicano de combinar una estructura de fondo de fondos, con fondos propios administrados y ejecutados por el propio gobierno, lo que en el caso de México ha provocado inclusive la queja de los inversionistas que están dispuestos a tener al Estado como aportante de los fondos, pero no como competidor por los prospectos de inversión y tampoco como administrador de fondos. Estas experiencias van acompañadas con educación para inversores de etapa temprana, entiéndase ángeles inversores, y también educación para los potenciales gestores de fondos de capital.

---

117 ZIELING, NINA. *Factores determinantes del impacto del capital de riesgo sobre las empresas*. Consejo Economico y Social España. Madrid. 2010. ISBN: 9788481883121.

118 HWANG, VICTOR W. *5 Reasons why the government fails at Venture Capital* [en línea]. Forbes.com. 2/18/2013. Disponible en la Web: <http://www.forbes.com/sites/victorhwang/2013/02/18/5-reasons-the-governments-fails-at-venture-capital/>.

119 MULCAHY, DIANE, et al. "We have met the enemy, and he is us" Lessons from twenty years of the Kauffman Foundation's investments in Venture Capital Funds and the triumph of hope over experience. Ewing Marion Kauffman Foundation. May 2012.

Por otra parte, tenemos experiencias como la chilena y colombiana, en que el sector público está aportando cuasi capital para la conformación de fondos (hasta un 20% de los fondos en Colombia a través de BANCOLDEX y hasta 3:1 en el caso chileno, es decir, el 75% de los recursos).

### **Clima de negocios y marco regulatorio**

Los países de la región tienen marcos regulatorios poco amigables al sector privado y al emprendimiento. Salvo Perú, Colombia, Chile y México, los restantes países de la región están luego del lugar 100 en el ranking mundial de facilidad para hacer negocios elaborado por el Banco Mundial.

Una labor agresiva en este campo podría ser buscar en forma individual y mancomunada que la región se mueva a la primera mitad de la tabla. Latinoamérica ha sido una región de crecimiento y atractiva para la inversión extranjera los últimos años desde que se desencadenó la crisis inmobiliaria, sin embargo este atractivo debería ser complementado con un mejor clima para hacer negocios nuevos, aspecto en el cual la región está en franca deuda. La creación de iniciativas nacionales, regionales o sub regionales en esta línea serían de gran valor para avanzar en esta dirección.

## El camino adelante

El emprendimiento es un conjunto mínimo de elementos que debe existir para promover emprendedores, por eso se debe impulsar la dinámica de ecosistemas, la formación de la comunidad emprendedora general y en comunidades específicas, relacionadas a determinados sectores o áreas de desarrollo. Ese esfuerzo debe realizarse con una acción entusiasta del sector privado en el ámbito financiero y en el de los servicios.

Es necesario que en los países y grandes ciudades la autoridad pública se concentre en el tema de emprendimiento y que exista una política de emprendimiento. La política debe ocuparse de la elección de temas para apoyar, mediante una perspectiva de ecosistema, de proporcionar recursos públicos para aspectos de mayor potencial, que no desplacen esfuerzos privados, sino que los estimulen. También el sector público debe relevar los temas de importancia en dialogo con el mismo sector privado, como también monitorear que todos los servicios públicos sean amistosos con el emprendimiento, y de contribuir a que exista simpatía hacia los emprendedores e innovadores, al igual que hacia toda clase de gente creadora y creativa. Los planes, programas e iniciativas deberían tener resultados y medidas de impacto, con el objetivo de establecer un norte, pero también para hacer aprendizajes y ajustes, que mejoren la calidad de los resultados finales. Las medidas más elementales de mejora de ecosistema pueden ser, en primer lugar, la robustez, entendida como la capacidad de aumentar la proporción de empresas creadas, y en segundo lugar, la productividad, entendida como la capacidad de catalizar crecientemente inversión hacia las empresas creadas como output de las iniciativas. En iniciativas específicas, las mediciones o metas pueden ser de crecimiento, de generación de empleo y de inversión; mientras que para las iniciativas de base tecnológica pueden emplearse mediciones que incluyan indicadores de generación de patentes y licencias, o de contrataciones de tecnologías cuando no se presenten patentes.

La política debe contribuir al fomento de las culturas de emprendimiento, de innovación y de inversión que son complementarias y necesarias para la transformación productiva de América Latina. También debe ocuparse de estimular la participación del sector privado y de los inversionistas en el ecosistema emprendedor, bien sea impulsando el emprendimiento corporativo, la participación del sector privado en el diseño, medición e implementación de los programas e incentivando el desarrollo de inversionistas institucionales y personales en el emprendimiento transformador en todas sus fases. Es fundamental que se evidencie el potencial existente y probado en el continente.

Si bien existen avances muy significativos en el diseño de políticas públicas en América Latina, persisten retos en el mejoramiento del marco regulatorio en lo que concierne a

simplificación y reducción de trámites, tiempos y costos en el proceso emprendedor desde la creación hasta la insolvencia; la adecuación de la oferta de apoyo al emprendedor según el tipo de emprendimiento, la escalabilidad de los emprendimientos de América Latina, la mayor conexión entre los incentivos a los emprendimientos y los problemas y oportunidades reales en nuestro continente en términos de contribuir a mejorar la calidad de vida de los latinoamericanos y a resolver problemas regionales y globales.

En lo que se refiere al desarrollo de la industria de capital privado y emprendedor, si bien existen las primeras generaciones de fondos, de inversionistas institucionales y de gestores de fondos en América Latina y el interés de inversionistas globales de participar en esta industria en el continente; existen espacios de trabajo con las Bancas de Desarrollo para dinamizar aún más esta industria y hacer un efecto catalítico en la atracción de inversión extranjera para el emprendimiento y el crecimiento de empresas.

Así mismo, persisten retos en lo que concierne a incentivar a nuevos inversionistas institucionales (grandes corporaciones, oficinas de familia, entre otros) y a capacitar a los diferentes actores respecto a la industria, compartir mejores prácticas por parte de las Asociaciones Nacionales de Fondos que se han ido conformando en el continente, entre los inversionistas institucionales, entre los gestores, los reguladores, etc.

En la calidad y cualidades del ecosistema pueden utilizarse muchas medidas intermedias apropiadas, como el aumento de la coordinación e interdependencia de actores y agentes. El crecimiento de las membresías de organizaciones, las redes, la participación en las redes sociales y el aumento de acciones voluntarias, tales como las horas entregadas por mentores a emprendedores. Y en orden a aumentar la fortaleza de las redes entre agentes del ecosistema y emprendedores, un indicador a ser utilizado es la cantidad de actividades efectivas y eventos sociales realizados.



# Bibliografía

## SEPARADA POR TEMAS

### Estudios GEM:

AUTIO, ERKKO. (2007). *Global report on high-growth entrepreneurship*. Babson College and London Business School (sponsors).

BOSMA, NIELS et al. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor: 2011 Extended Report*. GEM.

CORDURAS MARTINEZ, ALICIA, et al. (2010) *Global Entrepreneurship Monitor Special Report: Una Perspectiva Global sobre la Educación y Formación Emprendedora*.

XAVIER, SIRI ROLAND, et al. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor. 2012 Global Report*.

### Aceleradoras, efectucción y otros Estudios Sobre Emprendimiento:

ACS, ZOLTAN J. et al. (Sept 2010). *Global Entrepreneurship and the United States*. SBA Office of Advocacy.

BENAVENTE, JOSÉ MIGUEL. (2008). *Dinámica empresarial en Chile (1999-2006)*. Ministerio de Economía de Chile. Santiago de Chile.

BID-FUNDES INTERNACIONAL. (2004). *Desarrollo Emprendedor: América Latina y la Experiencia Internacional*. Kantis, H. (ed), Angelelli, P. y Moori, V (colaboradores). ISBN: 1931003785.

CRESPI, GUSTAVO. (2003). *PyME en Chile: nace, crece y... muere*. Fundes Internacional (ed.). Chile.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN) – BANCO INTERAMERICANO DE

DESARROLLO (BID). (2008). *Guía de Aprendizaje sobre Emprendimiento Dinámico*. Serie de Guías de Aprendizaje FOMIN. Washington DC.

IESE; INYPSA; OCTANTIS. (2007). *Análisis del Emprendimiento Fallido y Diseño de Mecanismos para la Reentrada de Emprendedores*. Madrid. Febrero

ISENBERG, DANIEL. *Focus Entrepreneurship Policy on Scale-Up, not Start-Up* [En línea]. HBR Blog Network. Disponible en Web: <[http://blogs.hbr.org/cs/2012/11/focus\\_entrepreneurship\\_policy.html](http://blogs.hbr.org/cs/2012/11/focus_entrepreneurship_policy.html)>

KAUFFMAN FOUNDATION. (2013). *2013 State of Entrepreneurship Address*. February 5.

SARASVATHY, SARAS. (2009). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing. May 31. ISBN-10: 1848445725.

STANGLER, DANE. (2010). *High-Growth Firms and the Future of the American Economy*. Ewing Marion Kauffman Foundation. March.

### **Financiamiento, Inversión Ángel y VCs**

JANEWAY, WILLIAM. (2012). *Doing Capitalism in the Innovation Economy: Markets, Speculation and the State*. Cambridge University Press. ISBN-10: 1107031257.

ACAFI. (2012). *Informe 2012. Reporte de Venture Capital y Private Equity en Chile*.

CHUNG, EUGENE; WESSEL, MAXWELL. (2012). *The Disruption of Venture Capital* [En línea]. HBR Blog Network. January 16. Disponible en Web: <[http://blogs.hbr.org/cs/2012/01/the\\_disruption\\_of\\_venture\\_capi.html](http://blogs.hbr.org/cs/2012/01/the_disruption_of_venture_capi.html)>

DE SAN JOSÉ, AMPARO. (2012). *A Snapshot of Business Angel Networks in Latin America* [presentación resumen de la investigación]. IESE Business Angel Network.

FOMIN; CAF. (2012). *LAVCA 2012 Scorecard*. Economist Intelligence Unit (in cooperation with).

GARCÍA-ROBLES, SUSANA. (2011). *The Multilateral Investment Fund: Lessons Learned Building a Local Venture Capital Industry in Latin America and the Caribbean*. FOMIN.

GESTION.PE. (2012). *Produce implementará capital semilla de S/.50 millones para proyectos de innovación* [En línea]. Gestion.pe. 13 de noviembre. Disponible en la Web: <<http://gestion.pe/economia/produce-implementara-capital-semilla-s50-millones-proyectos-innovacion-2051658>>

HIDALGO, GABRIEL. (2010). *Emprendimiento e Inversión*. En: SELA. *PYMES: Como factor de integración*.

INFOLATAM.COM. (2010). *Brasil: las empresas de alto crecimiento generaron un 57,4 por ciento de los empleos* [En línea]. Infolatam. Rio de Janeiro, 27 de octubre. Disponible en la web: <http://www.infolatam.com/2010/10/27/brasil-empresas-empleos/>

INVERSIONEXTRANJERA.CL. *Inversión extranjera alcanza 28.152 millones de dólares el 2012 y supera en un 62,7% el récord histórico del país* [En línea]. CIE Chile. 07-02-2012. Disponible en la Web: <[http://www.inversionextranjera.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=401](http://www.inversionextranjera.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=401)>

ISENBERG, DANIEL. (2012). *The Road to Crowdfunding Hell* [En línea]. HBR Blog Network. April 23. Disponible en Web: <[http://blogs.hbr.org/cs/2012/04/the\\_road\\_to\\_crowdfunding\\_hell.html](http://blogs.hbr.org/cs/2012/04/the_road_to_crowdfunding_hell.html)>

MULCAHY, DIANE, et al. (2012). *"We Have met the enemy..and he is us" Lessons from twenty years of the Kauffman Foundation's investments in Venture Capital Funds and the triumph of hope over experience*. Ewing Marion Kauffman Foundation. May.

OECD. (2012). "Entrepreneurship at a Glance 2012", OECD Publishing. Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. París, Francia.

OECD. (2013). "Policies for Seed and Early Finance", OECD Publishing. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers No. 9. Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. París, Francia.

PEREZ, SARAH. (2012). *Angellist Gives Smaller Investors a Piece of the Action with Launch of Angellist Invest* [En línea]. December 19. Disponible en Web: <<http://techcrunch.com/2012/12/19/angellist-now-gives-smaller-investors-a-piece-of-the-action-with-launch-of-angellist-invest/>>

ROBERTS, MICHAEL J.; STEVENSON, HOWARD H.; MORSE, KENNETH P. (2000). *Angel Investing*. Harvard Business Publishing (Ed.). February.

RODRIGUEZ ARREGUI, ÁLVARO. (2012). *Venture Capital is Taking Off in Mexico* [En línea]. CNBC.com. 18 sept. Disponible en la Web: [http://www.cnbc.com/id/49074128/Venture\\_Capital\\_Is\\_Taking\\_Off\\_in\\_Mexico](http://www.cnbc.com/id/49074128/Venture_Capital_Is_Taking_Off_in_Mexico)

SCOTTISH CO-INVESTMENT FUND. (2013). Recuperada Agosto 27, de <<http://www.scottish-enterprise.com/fund-your-business/scottish-investment-bank/sib-equity-funding/scif.aspx>>

START-UPCHILE.ORG. (2012). *Chilean Venture Capital Fund Invests US\$750.000 on Taggify, from Start-up Chile* [En línea]. Start-Upchile.org. March 8. Disponible en la Web: <http://Start-Upchile.org/chilean-venture-capital-fund-invests-us750-000-on-taggify-from-start-up-chile/>

STEINBERG, DON. (2012). *The Kickstarter Handbook: Real – Life Success Stories of Artists, Inventors and Entrepreneurs*. Quirk Books (ed.). Original Edition. September 18. ISBN – 10: 9781594746086.

THISISCHILE.CL. (2013). *Chile es el quinto país de la OCDE con mayor IED per cápita* [En línea]. Thisischile.cl. Martes 12 de febrero. Disponible en la Web: <http://www.thisischile.cl/8478/1/chile-es-el-quinto-pais-de-la-ocde-con-mayor-ied-per-capita/News.aspx>

WHARTON.UNIVERSIA.NET. (2011). *El crecimiento y la búsqueda de confianza de la industria de capital de riesgo colombiana* [En línea]. 21-09-2011. Disponible en la web: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=2103>

ZIELING, NINA. (2010). *Factores determinantes del impacto del capital de riesgo sobre las empresas*. Consejo Economico y Social España. Madrid. ISBN: 9788481883121.

### **Ecosistemas, Comunidades Emprendedora, Globalización, Inmigración y Redes de Diáspora**

KAMIYA, MARCO. (2012). *Entrepreneurship, Ecosystem and Competitiveness in Latin America*. Latin America Policy Journal. Harvard University. Cambridge, Massachusetts.

FELD, BRAD. (2012). *Start-Up Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*. Wiley. 1st edition. Oct 09. ISBN-10: 1118441540.

GHEMAWAT, PANKAJ. (2011). *World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve it..* Harvard Business Review Press (Ed.). May 03. Ver también: *The Case Against Globaloney. The Economist* [En línea], abr 20, 2011. Ver en Web: <<http://www.economist.com/node/18584204>>

HOROWITT, GREG; HWANG, VICTOR. (2012). *The Rainforest: The Secret to Building the Next Silicon Valley..* Regenwald (ed.) 1.02 edition. February 21. ISBN – 10: 0615586724.

ISENBERG, DANIEL. (2008). El Emprendedor Global. *Harvard Business Review América Latina*, Vol 86, Nº 12, pp. 92-96. ISSN 0717-9952.

KUZNETSOV, YEVGENY (Ed.). (2006). *Diaspora Networks and the International Migration of Skills*. WBI DEVELOPMENT STUDIES World Bank (publisher). May 30. ISBN: 978-0-8213-6647-9.

LATINO GLOBALES S.A. (2008). *Potenciando el Valor de la Diáspora Latinoamericana para los países de la región: Estudio de las Características de la Emigración Venezolana*. Marzo 14.

RIDLEY, MATT. (2011). *El Optimista Racional*. Taurus (ed.). 9 de marzo. ISBN – 10: 8430608109.

SAXENIAN, ANNALEE. (1999). *Silicon Valley's New Immigrant Entrepreneurs*. Public Policy Institute of California (Ed.). June 1. ISBN – 10: 1582130094.

SAXENIAN, ANNALEE. (2007). *The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy*. Harvard University Press (Ed.). October 31. ISBN – 10: 0674025660.

THE ECONOMIST. (2002). *The View from Afar: Emigration Also Affects Those Left Behind* [En línea]. *The Economist*, oct 31. Ver en Web: <http://www.economist.com/node/1402855>

WADHWA, VIVEK. (2013). *Networking Lessons from Silicon Valley* [En línea]. Blogs.wsj.com. March 05. Disponible en la Web: <http://blogs.wsj.com/accelerators/2013/03/05/networking-lessons-from-the-valley/>

### **Estudios sobre Competitividad y Facilidad para Hacer Negocios**

BANCO MUNDIAL. (2013). *Doing Business 2013: Regulaciones más inteligentes para las pequeñas y medianas empresas*. Washington, DC: Grupo del Banco Mundial. DOI: 10.1596/978-0-8213-9615-5. Licencia: Creative Commons Attribution CC BY 3.0.

SCHWAB, KLAUS. (2012). *The Global Competitiveness Report 2012-2013*. World Economic Forum.

### **Políticas de Emprendimiento, CyT e Innovación y Desarrollo Regional**

CAF RED. (2013). *Emprendimiento y Talento Empresarial: De la Subsistencia a la Transformación Productiva*. CAF, Banco de Desarrollo de América Latina. Caracas, Venezuela.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. (2010). *Ciencia, Tecnología e Innovación en América Latina y el Caribe: Un Compendio Estadístico de Indicadores*. Washington, DC. Código de publicación: IDB-MG-101.

GRILICHES, ZVI. (1992). The Search of R&D Spillovers. *The Scandinavian Journal of Economics*, Vol 94. S29-S47.

LERNER, JOSH. (2012). *Boulevard of Broken Dreams: Why Public Efforts to Boost Entrepreneurship and Venture Capital have Failed – and What to do about it*. Princeton University Press. Reprint Edition. February 6. ISBN-10: 0691154538.

MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA. SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO Y POLÍTICAS EN CTIP. (2011). *Construyendo Futuro: Hacia una Argentina Innovadora. Plan Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación 2012 – 2020* [En línea]. Julio. Disponible en la web: <[http://www.flacso.org.ar/uploaded\\_files/Version\\_Preliminar\\_PNCTI\\_2012-2015.pdf](http://www.flacso.org.ar/uploaded_files/Version_Preliminar_PNCTI_2012-2015.pdf)>

SEÑOR, DAN y SINGER, SAUL. (2009). *Start-up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle*. Twelve. ISBN: 978-0-446-54146-6.

VENKATARAMAN, SANKARAN. (dic 2003 - enero 2004). Como Convertir a una Región en un Centro Vital. *Trend Management*, vol 1, nº 6.

### **Innovación en Productos, Servicios y Modelos de Negocio**

CIUDADDELSABER.ORG. (2012). *Firma de Convenio entre FCDS y Georgia Tech Panamá* [En línea]. Ciudadelsaber.org. 12 de noviembre. Disponible en la Web: <<http://www.ciudadelsaber.org/sala-prensa/noticia/firma-de-convenio-entre-fcds-y-georgia-tech-panama/1230>>

FUNDACIÓN DE LA INNOVACIÓN BANKINTER. (2010). Las piezas que configuran el puzle de la innovación. Cap 3. del libro *El Arte de Innovar y Emprender*.

FURR, NATHAN; AHLSTROM, PAUL. (2011). *Nail it then scale it*. NISI Institute (ed). 1st edition. June 01. ISBN – 10: 0983723605.

GRAHAM, PAUL. (2012). *Start-Up = Crecimiento* [en línea]. Septiembre. Disponible en Web: <<http://paulgraham.es/ensayos/Start-Up-crecimiento.html>>

HAYTER, CHRISTOPHER SCOTT. (2010). *The Open Innovation Imperative: Perspectives of Success on Faculty Entrepreneurs.*, The George Washington University (dissertation). Feb.

RIES, ERIC. (2012). *El método Lean Start-Up: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Ed. Deusto. 20 de febrero. ISBN – 10: 842340949X.

ROMER, PAUL. (1986). Increasing Returns and Long-Run Growth. *The Journal of Political Economy*. The University of Chicago Press, Vol 94, N° 5 (Oct.), pp. 1002-1037.

VERGANTI, ROBERTO. (2011). El Diseño de Productos Revolucionarios. *Harvard Business Review América Latina*, Vol 89, N° 9, pp. 84-91. ISSN 0717-9952.

ISENBERG, DANIEL. (2013). *Worthless, Impossible and Stupid: How contrarian entrepreneurs capture extraordinary value*. Harvard University Press. ISBN-10: 1422186989.

### **Otros**

LEHRER, JONAH. (2012). *Imagine, how creativity Works*. Houghton Mifflin. 1st edition. ASIN: B007QRI1UQ.

CAMPANADERECHOEDUCACION.ORG. (2012). *Brasil: Cámara aprueba el 10% del PIB para la Educación Pública* [En línea]. *Campanaderechoeducacion.org* 27 de junio. Disponible en la web: <http://www.campanaderechoeducacion.org/financiacion/archives/406>

PRESIDENCIA.GOV.CO. (2012). *Colombia está en un "inmejorable momento para pensar en grande y mirar hacia adelante": Presidente Santos*. Presidencia.gov.co. Cali, 24 de octubre. Disponible en la web: [http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2012/Octubre/Paginas/20121024\\_05.aspx](http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2012/Octubre/Paginas/20121024_05.aspx)

WORLDBANK.ORG. (2012). *In Brazil, an emergent middle class takes off* [En línea] *The World Bank*. November 13. Disponible en la web: <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2012/11/13/middle-class-in-Brazil-Latin-America-report>

El emprendimiento dinámico es un tema de creciente interés en la política pública de los países de América Latina. La creación y crecimiento de empresas es una de las fuentes más importantes de generación de riqueza y de empleo y oportunidades para la población, y por lo tanto es una potencial herramienta para reducir la pobreza y elevar los ingresos.

El presente trabajo recopila los esfuerzos actuales en la región en torno a los emprendimientos dinámicos, mostrando en primer lugar, los elementos generales de estos emprendimientos y los ecosistemas; segundo, presenta la situación en varios países de la región en Centro y Sudamérica; y tercero, se realiza una reflexión sobre las políticas que impulsan el emprendimiento dinámico.

## Serie políticas públicas y transformación productiva

“Políticas Públicas y Transformación Productiva” para América Latina consiste en una serie de documentos de política orientados a difundir experiencias y casos exitosos en América Latina como un instrumento de generación de conocimiento para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva. La Serie está dirigida a hacedores de política, agencias del sector público, cámaras empresariales, líderes políticos y agentes relevantes que participan en el proceso de diseño y ejecución de políticas públicas vinculadas al desarrollo productivo en los países de la región.