

7

La importancia del ecosistema emprendedor de Córdoba



Capítulo 7: La importancia del ecosistema emprendedor de Córdoba

“La innovación distingue a los líderes de los seguidores”

Steve Jobs

7.1 Introducción

No existe una única definición de innovación, pero sí existe, por un lado una percepción generalizada que se vincula con “algo nuevo”, y por otro la idea de que es un pilar clave para alcanzar estadios superiores en el desarrollo de un país. Schumpeter diferenció entre aquellas innovaciones disruptivas que generan un cambio radical y aquellas otras incrementales que se han ido construyendo progresivamente. Asimismo introdujo los conceptos de innovaciones no solo en producto, sino además en procesos, mercadotecnia y organización.

Otra diferenciación relevante de los últimos tiempos, es la incorporación del concepto de innovación social, ampliando el espectro desde el ámbito empresarial, a una visión que incluye un enfoque también social. La innovación social es definida como nuevas ideas que resuelven retos sociales, culturales, económicos y de medio ambiente en beneficio de la gente y del planeta. Un factor a destacar es que la misma realidad con sus avances llevó a prestar atención a este nuevo campo, lo que constituye una confirmación de la definición misma de innovación.

La innovación se puede generar de manera cerrada dentro de una empresa, es decir con su propio equipo, o puede provenir de fuentes externas, lo que se conoce como innovación abierta. Además, la innovación brinda la posibilidad de crear nuevas empresas y es justamente la creación y el desarrollo dinámico de nuevas empresas una fuente muy importante de crecimiento económico y social.

A las personas con una misión de crear empresas basadas en oportunidades innovadoras, se las conoce como emprendedores. Los emprendedores crean puestos de empleo e ingreso no solo para sí mismos, sino, en particular, para quienes encuentran trabajo en sus obras. Los emprendedores dinámicos, son aquellos que generan las nuevas PyMES y las grandes empresas del mañana. Además, estos tipos de emprendimientos favorecen el desarrollo tecnológico, el aumento de la productividad y una distribución más equitativa del conocimiento.

Debido al rol económico y social que cumplen los emprendedores, cada vez más los Estados los están incluyendo como actores claves para el progreso y fijan políticas de apoyo. Adicionalmente, otros sectores se entrelazan dentro de este mundo emprendedor siguiendo diferentes objetivos que no solo caen dentro de lo económico individual, sino que se persigue una concepción más amplia que incluye crear empleo, trascender, impulsar el cambio social, entre otras. Esta red de agentes vinculados en pos del fomento de emprendimientos se conoce como ecosistema emprendedor.

Córdoba ha ido desarrollando en los últimos años un ecosistema emprendedor basado en empresas de base tecnológica a las cuales se le han ido añadiendo diferentes agentes como gobierno, incubadoras, aceleradoras, unidades de vinculación tecnológica, entre otras. Sin lugar a dudas, el potencial es enorme al igual que el desafío. Si bien se ha venido trabajando, aún queda un déficit en la vinculación hacia dentro del ecosistema al igual que se exhibe una

falta de información cuantitativa y cualitativa sobre el desempeño de los distintos agentes inmersos dentro del mismo. Pese a ello, el rendimiento esperado de este tipo de inversiones, si bien riesgosas, amerita seguir trabajando para apoyar el ecosistema emprendedor.

7.2 ¿Qué es la innovación?¹

Existen diversas definiciones de innovación y las mismas se han ido construyendo progresivamente. La Comunidad Económica Europea en el “Libro Verde de la innovación” define la *innovación como la capacidad de producir, asimilar y difundir con éxito una novedad en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones novedosas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad.*

Por otro lado, Julio Cesar Neffa en su libro “Las innovaciones científicas y tecnológicas” afirma que las primeras definiciones de innovación surgen del “modelo lineal” después de la Segunda Guerra Mundial. Este postulado sostenía que primero se debería desarrollar la ciencia básica. Esta da origen a la ciencia aplicada, que luego dará origen a la tecnología en las empresas. En este contexto *“la innovación es la primera aplicación de la ciencia y la tecnología en una nueva dirección, seguida de un éxito comercial”.*

Desde una visión evolucionista, Joseph Schumpeter en su libro “Teoría del desenvolvimiento económico” la define como *“aquella clase de cambios que surgen dentro del sistema y que desplazan su anterior punto de equilibrio de tal manera que el nuevo no habría podido alcanzarse partiendo desde aquel y avanzando mediante pasos infinitesimales”.* En esta primera definición se refiere a lo que él llamó como “innovación radical”. Pero también afirma que *“hay cambios tecnológicos que ocurren por medio de pasos infinitamente pequeños, pues la pequeñas variaciones marginales pueden sumarse hasta dar grandes cantidades con el correr del tiempo”.* Aquí se está refiriendo al concepto de “innovación incremental”. Schumpeter fue uno de los autores más influyentes que relacionó la innovación con el desarrollo económico. Para este autor la innovación se encuentra comprendida en cinco categorías:

- la introducción de un nuevo producto
- la introducción de un nuevo método de producción
- la apertura de nuevos mercados
- la conquista de una nueva fuente de suministro de materia prima o de nuevos productos semifabricados
- la realización de una nueva organización de cualquier industria

El gran aporte de Schumpeter fue incluir como innovación los cambios en procesos, mercadotecnia y organización.

El Manual de Oslo, “Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación” en su tercera edición preparado por OCDE y Eurostat, hace un análisis sobre el significado del término innovación. Sin embargo, se puede observar un marcado sesgo hacia la innovación empresarial sin tener en cuenta otros ámbitos donde también se desarrolla la innovación. Este documento afirma que por definición *“toda innovación debe incluir un elemento de novedad (...), nuevo para la empresa, nuevo para el mercado y nuevo para el mundo entero. (...) [L]a exigencia mínima para reconocer una innovación es el hecho de ser nueva para la empresa”.* Además dice *“Un proceso, un método de comercialización o un método de organización puede*

¹ Sobre la base de Aisa (2013).

haber sido aplicados ya por otras empresas pero si son nuevos para la empresa en cuestión, se trata de una innovación para esta empresa”.

Desde un punto de vista de la investigación y el desarrollo, el Manual de Frascati (OCDE, 2002), “Medición de las actividades científicas y tecnológicas. Propuesta de norma práctica para encuestas de investigación y desarrollo experimental”, señala que *“toda la Investigación y Desarrollo (I+D) financiada o efectuada por las empresas es considerada como una actividad de innovación”*. A su vez, establece que *“el desarrollo experimental consiste en trabajos sistemáticos que aprovechan los conocimientos existentes obtenidos de la investigación y/o la experiencia práctica, y está dirigido a la producción de nuevos materiales, productos o dispositivos; a la puesta en marcha de nuevos procesos, sistemas y servicios, o a la mejora sustancial de los ya existentes”*. Es por ello que en el Manual de Oslo se citan estos conceptos y amplía diciendo *“La construcción y prueba de un prototipo se considera como I+D si su primer objetivo consiste en aportar nuevas mejoras. (...) Un prototipo es un modelo original (o una situación de prueba) que presenta todas las características técnicas y los resultados del nuevo producto o proceso”*.

La innovación social

La innovación social, es un área de estudio relativamente nueva que abarca y articula las ciencias sociales y la tecnología. La “Social Innovations of Canada”, define la Innovación Social como *“nuevas ideas que resuelven retos sociales, culturales, económicos y de medio ambiente en beneficio de la gente y del planeta. Una verdadera innovación social altera las percepciones, comportamientos y estructuras que previamente daban lugar a esos retos”*. También organizaciones internacionales como Ashoka, dedicada a promover los emprendimientos sociales, plantean, teniendo en cuenta que una sociedad se rige a través de pautas establecidas (comportamientos, motivaciones, fuerzas económicas, políticas, creencias, religión, etc.) que *“la Innovación social es buscar las ideas que tienen el potencial de cambiar esas pautas y patrones desde sus bases funcionales, esas relaciones e incluso las fuerzas impulsoras de las mismas. Una idea que al ser llevada a la realidad resulte sencilla, flexible, versátil y atractiva, aunque siempre fundamentada en principios y valores significativos, ya que debe ser capaz de cambiar la forma en la que una sociedad percibe y define un tema en particular, a la vez que cambia sus creencias acerca de qué tipo de soluciones y estrategias resolverán el problema.”*

Se puede decir entonces que, la innovación social representa nuevas prácticas o enfoques introducidos para mejorar la economía y la sociedad, para resolver un problema que atañe a actores sociales definidos, para llenar los vacíos o falta de regulación, recursos, servicios, educación, desarrollo económico, etc. Una consecuencia de la innovación social es el mejoramiento de las condiciones de vida, de trabajo y de aprendizaje. Es por todo esto que la aplicación de estas innovaciones debiera estar acompañada de políticas públicas apropiadas para potenciarlas y obtener mejores resultados, optimizando así los recursos del Estado.

7.2.1 Categorías de innovación

Las estrategias empresariales exitosas se apoyan en la creación de ventajas competitivas sustentables. Pero para que estas ventajas competitivas sean sustentables en el tiempo, es necesario que las empresas se preocupen permanentemente por generar nuevas ventajas competitivas, que nuevamente escapen a la imitación o a la neutralización que se produce por la acción de sus rivales intentando lograr sus propias ventajas competitivas.

La innovación es la clave de las ventajas competitivas de las empresas. Es lo que permite a las empresas encontrar los vectores de diferenciación que las habiliten para actuar exitosamente

en la arena competitiva. Puede tratarse de una innovación en producto (la concreción de ideas y conceptos en nuevos productos, así como su introducción en el mercado, de forma que se ofrece algo totalmente nuevo o mejorado) o de una innovación en proceso (la implementación/adopción de métodos de producción nuevos o significativamente mejorados).

La innovación, en síntesis, puede originarse por alguno de los siguientes aspectos:

- Introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, al cual los consumidores no están familiarizados.
- Introducción de un nuevo método de producción (nuevo proceso productivo) o metodología organizativa (nuevo proceso organizacional).
- Creación de una nueva fuente de suministro de materia prima o productos semielaborados.
- Apertura de un nuevo mercado en un país.
- Implementación de una nueva estructura en un mercado.

7.2.1.1 Innovación abierta²

Un modelo de innovación abierta considera a las actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) como un sistema abierto. Parte del supuesto de que las ideas valiosas pueden venir tanto del interior como del exterior de la empresa. Este enfoque considera a las ideas y trayectorias al mercado externas en el mismo plano de importancia que el paradigma tradicional de innovación cerrada le asigna a las ideas y trayectorias al mercado internas.

El modelo de innovación abierta puede ser entendido como la antítesis del modelo tradicional de integración vertical del proceso de innovación, donde las actividades de I+D+i internas conducen a productos desarrollados internamente que luego son comercializados por ésta. El modelo abierto se basa esencialmente en intercambios, pero no como lo concibe el mercado de productos y servicios. No se trata de transacciones comerciales, sino de intercambio de conocimientos. Esta diferencia marca una distancia clave (Uvitec, 2012)

En los sistemas abiertos de innovación, los intercambios se producen entre mercados de índole distinta, con actores provenientes de diversas culturas, con demandas dispares de tecnología. Es posible verificar intercambios por ejemplo entre un grupo de investigadores de alguna universidad, una gran empresa en busca de mejoras tecnológicas para una parte de su proceso de producción, un taller metalúrgico con aspiraciones de innovación y una agencia del Estado Provincial. Al tratarse de lógicas tan disímiles las que rigen lo cotidiano de cada uno de ellos, se establece un vínculo que carece de antecedentes, de parámetros. Ese vínculo no tiene formas definidas ni secuencias pre-establecidas por seguir, se configura a medida que se profundiza (Uvitec, 2012).

De tercerizar etapas de procesos alejadas del *corebusiness*, es necesario pasar a estar dispuestos a tercerizar aspectos del núcleo duro de la empresa, aquellos que constituyen los aspectos estratégicos. La tercerización de actividades rutinarias, jamás podrá conducirnos al desarrollo de ventajas competitivas (Uvitec, 2012).

La innovación abierta es un paradigma que supone que las firmas pueden y deberían utilizar tanto ideas externas como ideas internas, y también trayectorias internas y externas hacia los mercados; combina ideas internas y externas dentro de arquitecturas y sistemas; utiliza modelos de negocios para definir los requerimientos asociados a estas arquitecturas y sistemas;

²Esta sección surge de extractos de los trabajos Aisa (2013) y de Uvitec(2012).

sus modelos de negocios utilizan tanto ideas internas como externas para crear valor, definiendo mecanismos internos para apropiarse de parte de ese valor generado.

Es posible un modelo de innovación abierta porque afuera de los límites de la empresa hay más vectores de innovación que adentro, y los vectores de innovación que están fuera de la empresa son desaprovechados cuando se sigue un paradigma de innovación cerrada. Si ya está incorporada la cultura de buscar oportunidades de mercado teniendo al mundo como universo de prospección, por qué no hacer algo análogo para buscar ideas innovadoras.

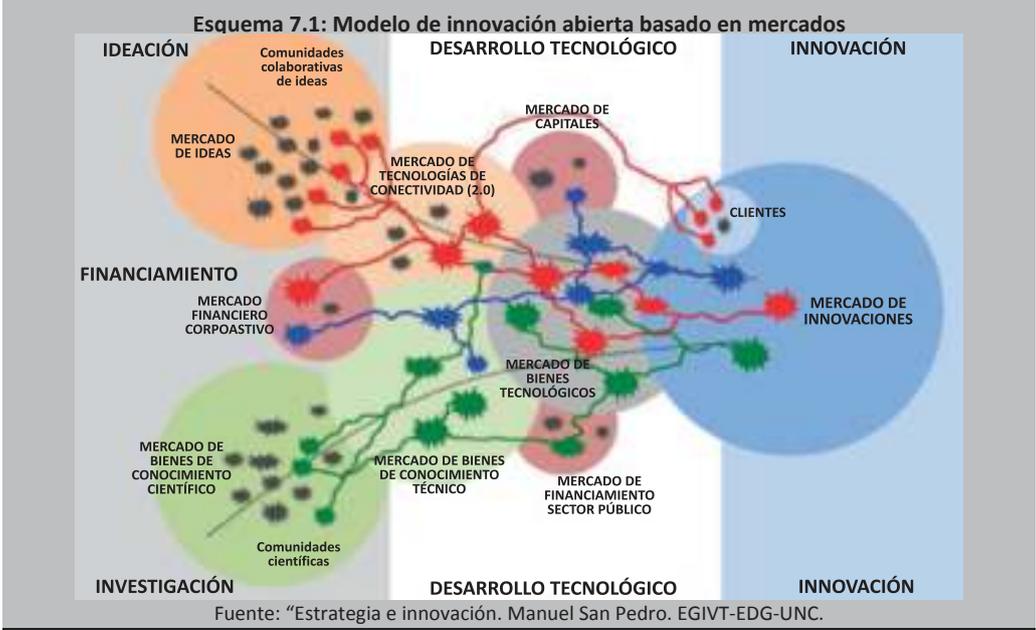
El primer desafío para desarrollar un modelo de innovación abierta en una empresa es lograr un cambio de paradigma, abandonando la idea de concebir a los esfuerzos de innovación como esfuerzos exclusivamente internos a la empresa, resguardados o protegidos del conocimiento externo, en el marco de la más estricta confidencialidad.

El segundo desafío es generar las capacidades y competencias empresarias y gerenciales necesarias para gestionar los intercambios asociados a la innovación, al conocimiento, en los cuales hay actores y mercados que estructuran sus intercambios de un modo diferente a como están estructurados los mercados productivos o comerciales. Se trata de diferentes actores, con distintas lógicas, esquemas de incentivos, configuración de la oferta, más difusa o indefinida, con patrones diferentes de fijación de precios, con modelos de negocios diferentes, y con tipificaciones específicas de requerimientos de demanda tecnológica.

El paradigma de la innovación abierta requiere entonces otro tipo de tecnología para la tercerización de actividades, en este caso vinculadas al conocimiento. Implica pasar de estructurar redes productivas a estructurar intercambios en redes de conocimiento. Implica pasar de tercerizar actividades rutinarias, que no forman parte del *corebusiness* de la empresa, a tercerizar actividades en el mismo núcleo de los negocios, donde se obtienen las ventajas competitivas. Pasar a gestionar la tercerización de actividades de innovación que hasta ahora las empresas han concebido como actividades que no deben ser tercerizadas.

Recuadro 7.1: La innovación abierta y la ciencia

En el Esquema 7.1 se presenta un modelo de innovación abierta basada en mercados enfocado desde la óptica de la ciencia.



La estructura neuronal explica gráficamente el funcionamiento del modelo de innovación abierta basada en mercados. La función cerebral, entendida como la vinculación sináptica de distintas neuronas ante un estímulo determinado, no genera una estructura permanente, sino que se sostiene mientras el estímulo lo demande.

En los mercados, hay diferentes actores, en diversas posiciones y organizaciones que pueden construir una cadena de valor sin perder su ubicación original. Solo necesitan un estímulo que los convoque y una mirada que los organice. El aspecto fundamental de esta imbricación, es la posibilidad de estructuración de una cadena de valor que se extiende desde la ciencia hasta la innovación(Uvitec, 2012).

Hay cuatro habilidades fundamentales para poder gestionar un proceso de innovación abierta:

● **Identificar ideas:** Para poder lograrlo, hay que estar abierto a la consideración permanente de las ideas que se generan en los entornos de conocimiento. Esto supone dejar de lado las conductas narcisistas y atreverse al análisis, a la discusión desde dimensiones distintas de todo lo que circula por dentro y por fuera de la empresa. Luego del análisis y con los fundamentos que de allí surjan se podrá fortalecer o desechar las ideas en cuestión.

● **Formular los proyectos.** Cada idea resultante debe ser formulada como proyecto, con su proceso de avance, sus objetivos y etapas. Si la idea no se organiza, difícilmente pueda llegar a los grados de concreción necesarios. Los emprendedores-innovadores deben estar en condiciones de pasar de la idea al proyecto de gestión.

● **Gestionar los proyectos.** Además de la formulación teórica, es necesario gestionar las etapas de su concreción. Esto supone un perfil de gestor que no necesariamente surge de las actividades previas pero que es clave para el proyecto. Por ende, es necesario poner el énfasis en el desarrollo de la habilidad de gestión.

● **Vincular con la red.** El contacto permanente con la red es lo que garantiza el desarrollo del proyecto. La apertura no culmina con la formulación teórica y la planificación de la gestión. El proceso dinámico, se mantiene vinculado a la red porque allí está la clave de la mejora que necesariamente vendrá (Uvitec, 2012).

El mayor temor frente al desafío de aceptar las nuevas condiciones para la innovación, es sin dudas, resignarse a no tener el control absoluto sobre todo aquello que participa en el mismo proceso.

Se trata de olvidar el riesgo de ser copiado en las estrategias presentes, para asumir el desafío de desarrollar las innovaciones futuras. Así lo expresan los expertos Gary Hamel y C. K. Prahalad, “la esencia de la estrategia reside en crear las ventajas competitivas del mañana con mayor rapidez que los competidores emulan las que uno posee actualmente”.

El modelo de innovación abierta implica un punto de inflexión, un cambio de paradigma en los modos en que las empresas han gestionado hasta acá la búsqueda de sus ventajas competitivas.

Esta concepción abierta aparece como el modelo que garantiza las posibilidades de aprovechamiento de los vectores de innovación que están fuera de la empresa, latiendo en otros sectores económicos, vinculándose con otras lógicas, participando de otros mercados(Uvitec, 2012).

7.2.2 Herramientas para promover la innovación. El papel de las Unidades de Vinculación Tecnológica

Una Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT) es un ente no estatal constituido para la identificación, selección y formulación de proyectos de investigación y desarrollo, transmisión de tecnología y asistencia técnica (Ley 23.877).

Los objetivos que deben cumplir las UVT, son:

- Facilitar la gestión, organización y gerenciamiento de proyectos.
- Mejorar la actividad productiva y comercial a través de la promoción y fomento de la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), la transmisión de tecnología y la asistencia técnica.

La UVITEC es la UVT conformada por tres importantes entidades empresarias de Córdoba: La Unión Industrial de Córdoba (UIC), la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC) y la Bolsa de Comercio de Córdoba. Dentro de sus objetivos específicos se encuentra el gestionar proyectos con diferentes organismos de ciencia y tecnología que brindan financiamiento para la innovación. Algunos de los organismos que actualmente disponen de programas para promover proyectos innovadores, son:

- Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Provincia de Córdoba – MINCYT CBA
- Consejo Federal de Ciencia y Tecnología - COFECYT
- Agencia Nacional de Promoción de Ciencia y Tecnología - Programa de Innovación Tecnológica (PIT III).

7.3 El ecosistema emprendedor: la importancia de la vinculación

La creación y desarrollo dinámico de nuevas empresas constituye una fuente muy importante de crecimiento económico y social. Distintos estudios aportan evidencias acerca de su contribución a la generación de puestos de trabajo, a la innovación, a la diversificación del tejido productivo, al fortalecimiento del espacio de la pequeña y mediana empresa y a la equidad (Audrestch y Thurik, 2001; Audrestchet al, 2006; GEM, 2001; Kantis, 2007; Naudé, 2008; Schumpeter, 1934; Dejardin, 2000; citados en Kantis, 2008).

Los emprendedores generan nuevas oportunidades de empleo e ingreso no solo para sí mismos sino, en particular, para quienes encuentran trabajo en sus obras. Los emprendedores dinámicos, es decir aquellos que generan las nuevas PyMES y las grandes empresas del mañana, son los que más impactan sobre el empleo sostenible en el largo plazo y el crecimiento. Por su parte, los emprendimientos basados en la innovación favorecen el desarrollo tecnológico, el aumento de la productividad y una distribución más equitativa del conocimiento (Audrestch y Thurik, 2001; Birch, 1979; Kantis, 2004 y 2007; Henrekson y Johansson, 2008; citados en Kantis, 2008).

Cada persona que decide emprender lo hace por diferentes motivaciones tales como, alcanzar la independencia económica y financiera, realización personal, detección de una oportunidad, o por necesidad (Kantis et al, 2004).

Las estadísticas indican que en aquellas crisis que son más generales y profundas (económicas o sociales), muchas personas emprenden porque no encuentran ninguna otra alternativa para su subsistencia personal o familiar. Este tipo de emprendedores, muchas veces desplazados involuntariamente del mercado laboral formal, con pocas redes y sin contar con una preparación previa, crean un “emprendimiento por necesidad”. En esta situación, el emprendedor no

se preparó previamente para realizar su emprendimiento; esto quiere decir que no ha buscado o detectado una oportunidad, generado un producto o servicio diferenciado, ni tampoco ha investigado.

En cambio, un “emprendimiento por oportunidad” surge cuando aquellos quienes emprenden lo hacen porque han detectado un área de vacancia o vacío en el mercado que ellos pueden cubrir y capitalizar. Generalmente son llevados adelante por individuos con cierta formación educativa (secundario técnico, terciario o universitario), y con algún tipo de red de contactos inicial proveniente de sus estudios, trabajo o familia, que lo alientan y lo ayudan en las primeras etapas de su proyecto.

Otro tipo de emprendimientos por oportunidad, es cuando los emprendedores fundan proyectos con el objetivo de “vivir de lo que me gusta”. Se los conoce como “emprendimientos de estilo de vida”, porque el objetivo del proyecto no está puesto necesariamente en un mero crecimiento económico sino en la búsqueda de un trabajo que permita al emprendedor volcar sus conocimientos en proyectos que contribuyan con el entorno que lo rodea (Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico de Córdoba, 2014).

Aunque es menester mencionar que es muy baja la proporción de emprendedores orientados hacia el crecimiento respecto del total: menos de la mitad que en los países desarrollados (Bosma et al, 2007). Esto es una mala noticia para los países de la región dado que, según estudios recientes, son precisamente estos últimos y no los emprendedores por necesidad los que contribuyen al crecimiento económico (Acs, 2006; Stamet al., 2007a, citados en Kantis 2008).

Por ende, es necesario fortalecer el proceso emprendedor, pero enfocado desde la óptica de la oportunidad. Este proceso abarca desde el surgimiento de vocaciones y capacidades para emprender hasta la concreción y desarrollo de la empresa. Se pueden definir tres etapas conocidas como de gestación, puesta en marcha y desarrollo del emprendimiento. A lo largo de ellas influyen distintos factores que no se agotan en el correcto funcionamiento de los mercados, la existencia de una macroeconomía saludable o de un ambiente de negocios amigable, cuestiones que si bien son muy relevantes distan de ser suficientes.

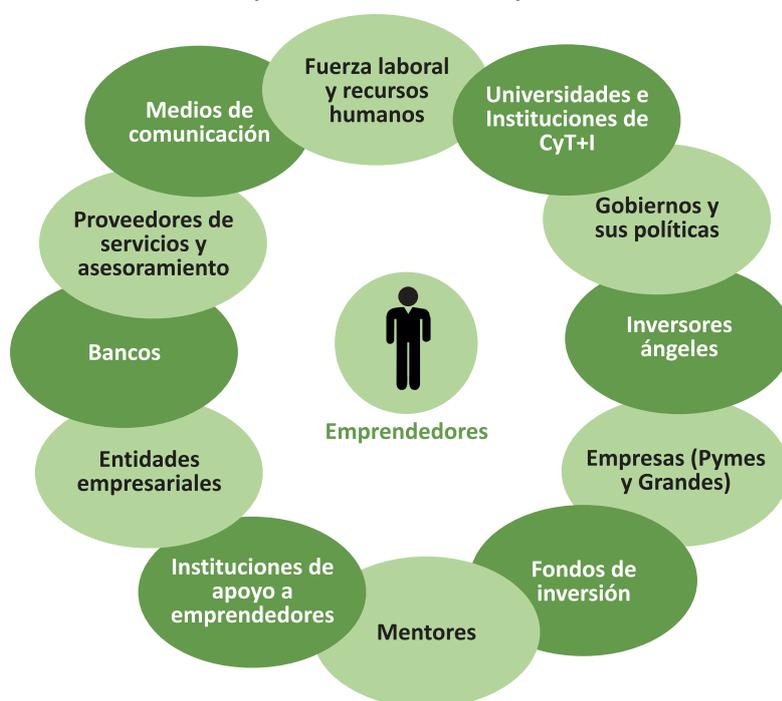
Hoy existe acuerdo en torno a que el emprendimiento es un fenómeno multicausal evidenciado, además, en la generalización del concepto de ecosistema. Se define como ecosistema emprendedoral conjunto de actores (y relaciones) que pueden llegar a contribuir de distinta manera al surgimiento y desarrollo de nuevos emprendedores y de emprendimientos (Isenberg, 2011; Cohen, 2005; Neck et al., 2004; Roberts y Eesley, 2009; Kantis, 2011, citados en Kantiset al., 2014).

De esta manera, en un ecosistema emprendedor es posible encontrar distintos actores, tales como:

- a) las universidades, tanto en su rol formativo a través de cátedras o diversos cursos de emprendimiento, así como también, al igual que ocurre con algunos gobiernos municipales, fundaciones y entidades empresariales –a veces junto con las universidades–, en el campo de la asistencia y vinculación de potenciales emprendedores (por ejemplo: incubadoras, aceleradoras, centros de emprendedores);
- b) las instituciones de I+D, generando y transfiriendo conocimientos innovadores;
- c) los medios de comunicación, difundiendo historias de éxito y modelos de rol;
- d) las entidades empresariales, fomentando el desarrollo de las redes con el mundo de los negocios y del *mentoring* empresarial;

- e) los bancos comprometidos con la creación de fondos de inversión en emprendimientos o patrocinando centros de emprendedores;
- f) los inversores privados, aportando capital, consejos y contactos a los emprendedores;
- g) los prestadores de servicios de consultorías especializadas en diversos temas (por ejemplo, legales, comerciales, tecnológicos);
- h) las empresas que conforman el tejido productivo, las cuales pueden favorecer el surgimiento de emprendedores a través de *spin offs* y brindando apoyo corporativo, y
- i) los gobiernos, buscando facilitar y promover el desarrollo del ecosistema de emprendimiento.

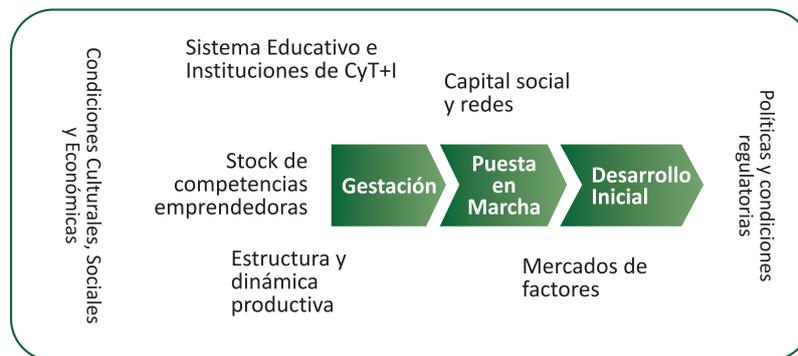
Esquema 7.2: Ecosistema emprendedor



Fuente: IIE sobre la base de Kantis et al. (2013).

En la actualidad, la mayoría de los países de la región están interesados en promover emprendimientos de oportunidad, que prometen crear empresas competitivas y empleos de calidad. Gobiernos de distinto color político coinciden en considerar al emprendimiento como algo deseable, que vale la pena apoyar. Por ello, es necesario entender que el desarrollo emprendedor es un fenómeno de naturaleza sistémica que se desarrolla dentro de un ecosistema (Kantis et al., 2004). En el Esquema 7.3 se presenta el sistema de desarrollo emprendedor.

Esquema 7.3: Sistema de desarrollo emprendedor



Fuente: IIE sobre la base de Kantis et al. (2004).

El Sistema de Desarrollo Emprendedor también puede ser conceptualizado como Sistema Nacional de Emprendimiento, dado que permite entender los problemas que afectan la creación y desarrollo de empresas dinámicas y, en base a ello, identificar las áreas de intervención de las políticas. La creación de una nueva empresa es, desde esta perspectiva, un fenómeno de naturaleza sistémica y evolutiva (Kantis et al., 2004).

Las tres etapas que componen este sistema están influenciadas por distintos factores. En primer lugar, en la etapa de gestación, el surgimiento y desarrollo de este tipo de empresas requiere de la existencia de personas que cuenten con vocaciones y motivaciones específicas para emprender y construir un sendero de crecimiento empresarial. Estos eventos están claramente influenciados por factores tales como el contexto cultural, a través de los valores dominantes, dado que el conjunto de valores y creencias puede promover o inhibir la adopción de conductas más o menos emprendedoras. El grado de valoración social del rol del emprendedor y de la innovación, la actitud frente al riesgo y la necesidad de logro de las personas, la horizontalidad y apertura de los empresarios para interactuar y compartir sus experiencias; son otros de los aspectos de gran influencia.

En segundo lugar, la puesta en marcha de una empresa se puede ver facilitada o inhibida por el funcionamiento de mercados, de factores tales como el financiamiento o los recursos humanos, así como también por las diferentes normas y regulaciones que afectan directa o indirectamente a la actividad emprendedora. Ello no solo refiere, por ejemplo, a los trámites y costos para crear una empresa, sino también al sistema tributario y demás normas que afectan la operatoria de las empresas.

En tercer lugar, el desarrollo inicial va a tener una alta relación con las políticas y condiciones reguladoras, las cuales pueden facilitar o directamente frenar el emprendimiento. También el mercado de factores va a tener un rol protagónico ya que va a influir sobre la estructura de costos, las habilidades y la competitividad del proyecto.

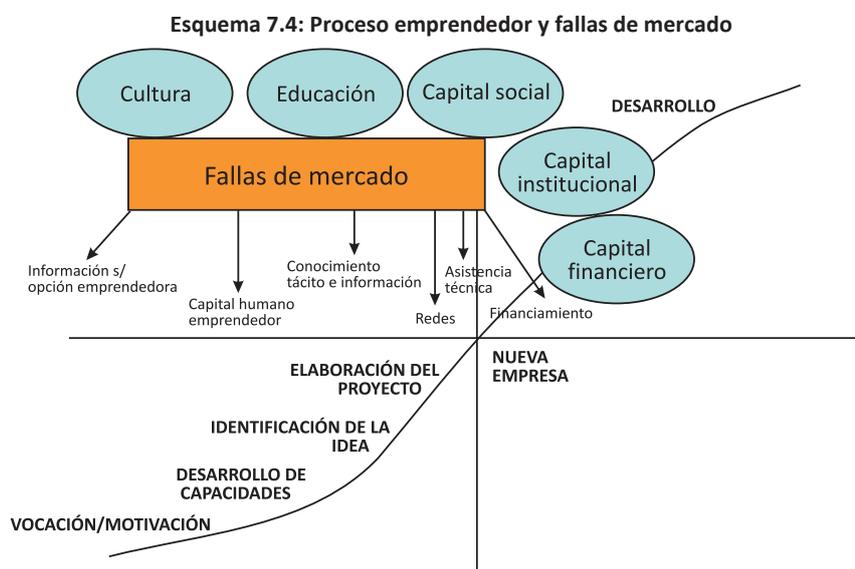
La estructura social (por ejemplo: las condiciones sociales de las familias, la disponibilidad de contactos), la estructura productiva (por ejemplo: el perfil de las empresas), otras variables socioeconómicas (por ejemplo: el nivel y perfil de la demanda) y el funcionamiento del sistema de innovación inciden sobre el sistema de desarrollo emprendedor, cuyo *output* acaba midiéndose por la cantidad y calidad de emprendimientos que surgen y consiguen desarrollarse. Un mal funcionamiento del sistema de desarrollo emprendedor se traduce por lo tanto en una menor oferta de emprendedores de calidad.

En los países de América Latina el sistema de desarrollo emprendedor suele presentar serias debilidades que son fruto de fallas de mercado en algunos casos, de ausencias de mercados

en otros y también de fallas sistémicas. Uno de los síntomas de estas debilidades es la importancia que adquiere, en comparación con otras regiones, el fenómeno de los emprendedores por necesidad. Motivados por la ausencia de opciones laborales, muchas personas generan emprendimientos de “baja calidad” y, en contextos normativos y regulatorios poco amigables para quienes emprenden, acaban refugiándose en la informalidad (Kantis, 2008).

Kantis argumenta que la cultura predominante en esos países, donde en muchos casos existen sociedades muy polarizadas y jerárquicas, el sistema educativo, las altas trabas burocráticas para la apertura de empresas, y la alta presión impositiva, no favorecen la difusión de información sobre la opción emprendedora ni el desarrollo de vocaciones y capacidades para emprender. Consecuentemente, el flujo de proyectos que llegan a convertirse en nuevas empresas innovadoras es reducido debido a las barreras para acceder a la información, a las deficiencias en el proceso de generación de conocimiento científico y tecnológico con potencial comercial y a la vinculación con los mercados.

En el Esquema 7.4 se grafican las principales restricciones, mencionadas previamente, que limitan la oferta de emprendedores en la sociedad en distintos momentos del proceso emprendedor.



7.3.1 Cómo medir un Ecosistema emprendedor

Las ideas hoy predominantes conciben al emprendimiento como el resultado de un sistema multicausal que incide en la cantidad y el perfil de las nuevas empresas que logran nacer y crecer. Por lo tanto, conocer el estado de estos factores es crucial para desarrollar estrategias e iniciativas favorables para el emprendimiento.

En cuanto al enfoque de Sistema Nacional de Emprendimiento, existe un Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento (ICSE-Prodem) elaborado por Programa de Desarrollo Emprendedor de la Universidad Nacional de General Sarmiento que, a partir de información secundaria permite caracterizar y ordenar a los países según el grado de desarrollo de sus condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico (Kantis et al., 2012 citado en Kantis et al., 2014).

El ICSEd-Prodem se basa en diez dimensiones clave que inciden sobre la cantidad y calidad de las nuevas empresas que se crean. La primera de ellas, es la existencia de emprendedores capaces de construir propuestas de valor potentes: el Capital humano emprendedor. El proceso de surgimiento de estos emprendedores está influido por distintas cuestiones tales como, por ejemplo, los valores y creencias que conforman la cultura, las condiciones sociales de las familias donde las personas nacen y se forman y el funcionamiento del sistema educativo. Más tarde, en la adultez, las empresas en las que trabajan completarán una trayectoria de formación continua.

El enfoque sistémico también considera a aquellos factores que influyen sobre la existencia de oportunidades de negocios tales como las condiciones de la demanda, por ejemplo el tamaño y dinamismo del mercado, el perfil de las firmas que conforman la estructura empresarial y los esfuerzos registrados en el campo de la ciencia y tecnología, los cuales se denominan Plataforma de ciencia y tecnología para la innovación (Plataforma de CTI).

La conversión de los proyectos en empresas, y su posterior desarrollo, depende en buena medida de las capacidades de los emprendedores. Pero, además, es fundamental que ellos puedan acceder a una oferta apropiada de financiamiento para crear y hacer crecer el emprendimiento (para etapas tempranas, para expansión, capital de trabajo).

Otro factor clave es la existencia de Capital social, es decir, de un ambiente de confianza que facilite la construcción de puentes para tejer redes de contacto con otros actores clave (empresarios, instituciones, etc.) y el acceso a recursos que, de otra manera, dificultarían la creación y desarrollo del emprendimiento.

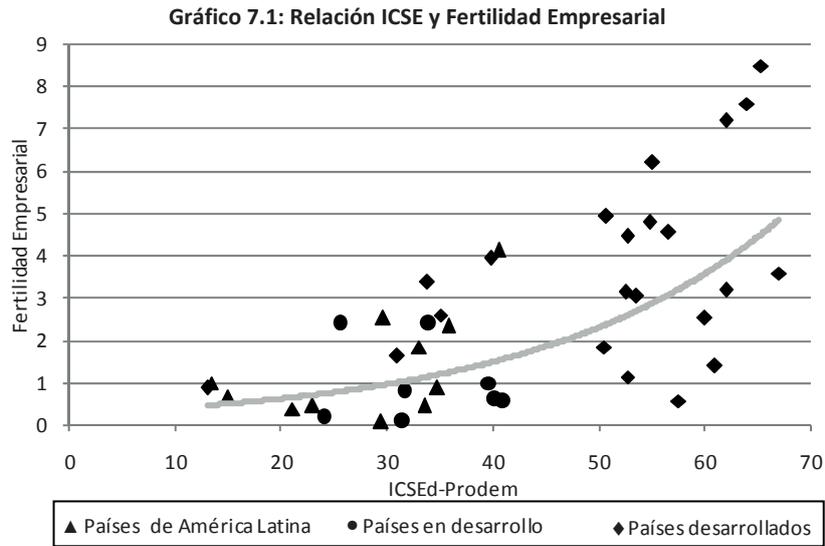
Por último, el proceso de emprendimiento se ve afectado por el contexto de políticas y regulaciones. Los gobiernos establecen distintas normas (por ejemplo habilitaciones y permisos, impuestos y regulaciones al comercio exterior) que pueden resultarles más o menos amigables a los emprendedores. También implementan políticas que, por acción u omisión, acaban incidiendo sobre los emprendedores y sus empresas.

Entre ellas, las políticas específicas de emprendimiento son aquellas que tienen por objetivo generar condiciones más favorables para que surjan emprendedores, se creen más y mejores empresas y que estas logren desarrollarse y crecer.

7.3.1.1 Principales resultados a nivel internacional³

Las condiciones sistémicas para el emprendimiento en los diferentes países y su tasa de fertilidad empresarial, definida como la creación de empresas, están positivamente correlacionados. Por lo general, a mejores condiciones sistémicas le corresponden mayores tasas de creación de empresas, aunque esta relación no es lineal ni perfecta y está sujeta a desfases temporales. Dentro del Gráfico 7.1, los rombos corresponden a los países desarrollados, los triángulos a los países de América Latina, y los círculos a otros países en desarrollo. Se aprecia cómo los países desarrollados son los que mejor se encuentran, con condiciones superiores para emprender, las cuales repercuten en una mayor creación de empresas.

³ Extractos del trabajo de Kantis et al. (2014).

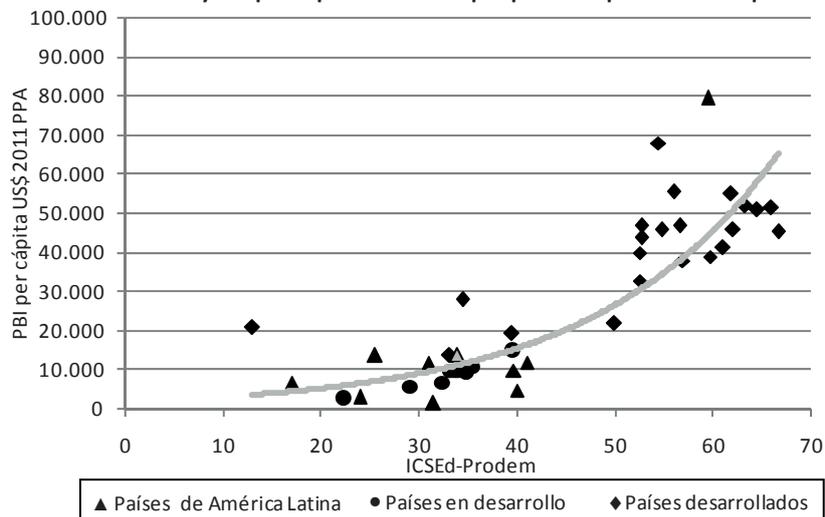


Fuente: IIE sobre la base de Kantis et al. (2014).

Por lo tanto, dada la mayor capacidad de generar emprendimientos de calidad que tienen las naciones más avanzadas, es muy probable que las brechas de desarrollo tiendan a profundizarse de no mediar estrategias orientadas a mejorar las condiciones sistémicas del resto de los países (Kantis et al., 2014).

Otra relación relevante, es la que surge de comparar el ICSEd con el PBI per cápita a poder de paridad de compra. Se aprecia una relación similar a la vislumbrada previamente, en la cual, si bien no hay una relación lineal, si se percibe que aquellos países con mejores condiciones para emprender, también poseen un mayor poder de adquisición (ver Gráfico 7.2).

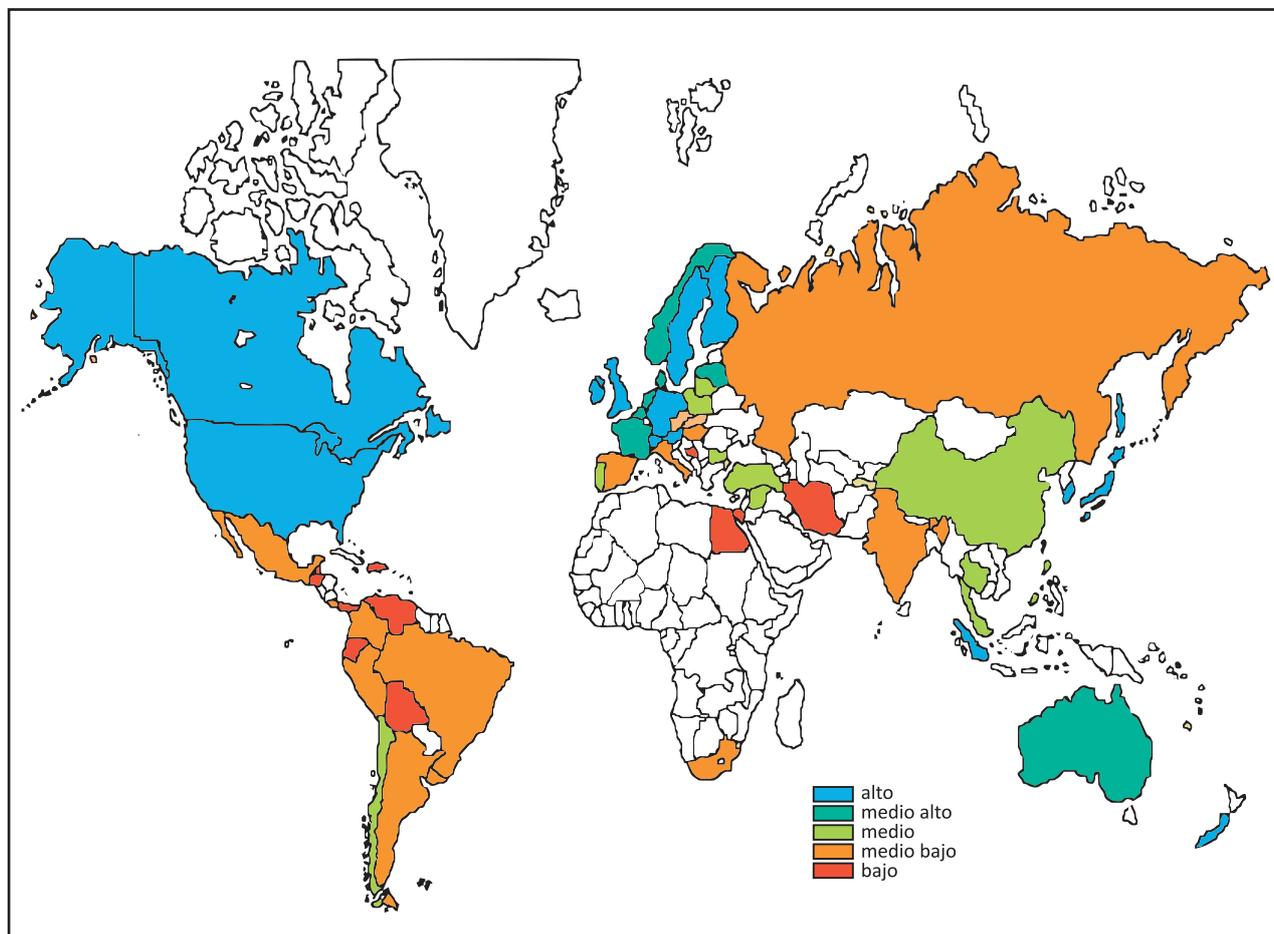
Gráfico 7.2: Relación ICSE y PBI per cápita en dólares por poder de paridad de adquisición (PPA)



Fuente: IIE sobre la base de Kantis et al. (2014).

En el Mapa 7.1 se presenta la distribución de los distintos países de acuerdo al grado de condiciones para emprendimientos dinámicos.

Mapa 7.1: Distribución de Condiciones para emprendimientos dinámicos



Fuente: IIE sobre la base de Kantis et al. (2014).

El país con mejores condiciones sistémicas para el emprendimiento en América Latina es Chile. Le siguen en orden de importancia México, Brasil y Costa Rica, los que junto con Argentina conforman los mejores cinco del ranking regional. Sin embargo, en el ranking internacional, los países de América Latina se ubican desde la mitad de la tabla hacia abajo. Incluso Chile, el líder a nivel latinoamericano, se ubica recién en el puesto número veintiséis sobre un total de 54 países.

Las condiciones de la demanda y la cultura son las dimensiones mejor posicionadas de la región. De hecho, son las únicas con valores promedio superiores a 40 puntos. Además, son las que registran las menores brechas con respecto a los países más avanzados a nivel internacional (Estados Unidos, Finlandia, Singapur y Canadá). Ambas dimensiones son muy relevantes. Por ejemplo, la existencia de condiciones de demanda más favorables permite ampliar las oportunidades para emprender y así se potencia el espacio para crear y desarrollar nuevas empresas.

Por otro lado, el ambiente cultural en el cual se mueven las personas puede contribuir a que ellas sientan el deseo de emprender. Sin embargo, esta es una condición necesaria pero no suficiente para que nazcan empresas con potencial. La motivación debe estar acompañada de las competencias adecuadas. De hecho, una de las tres deficiencias principales de la región es la falta de capital humano emprendedor. Al no haber suficiente músculo emprendedor capaz de crear y desarrollar empresas dinámicas, los emprendimientos que nacen no logran, en su mayoría, crecer e impactar de manera significativa sobre la generación de riqueza. Esta situación plantea fuertes interrogantes acerca del papel que están desempeñando los distintos ámbitos formativos.

Las otras dimensiones que registran los mayores déficits, junto con el capital humano emprendedor, son la plataforma de CTI, el capital social, la estructura empresarial y el financiamiento. Estas también son las debilidades más comunes para la mayoría de los países de la región, inclusive para los tres líderes.

Dado este panorama, no debería sorprender que las propuestas de valor innovadoras y las nuevas empresas dinámicas sean una porción muy minoritaria del total de los emprendimientos que se generan. Su impacto actual es muy limitado. Esta situación plantea la necesidad de implementar políticas y regulaciones capaces de contribuir decisivamente a la generación de condiciones más favorables para el emprendimiento. Como se verá más adelante, la situación existente en este campo es altamente heterogénea y, aun en el caso de los países más avanzados de América Latina, existe un terreno muy importante por recorrer (Kantis et al., 2014).

Recuadro 7.2: Comparación de los ecosistemas emprendedores de Buenos Aires, San Pablo (Brasil) y Santiago de Chile

El Programa de Desarrollo Emprendedor (Prodem), de la Universidad Nacional General Sarmiento publicó en noviembre de 2014 algunos resultados preliminares de un estudio comparativo de los ecosistemas emprendedores de Buenos Aires, San Pablo y Santiago de Chile, mediante entrevistas a emprendedores vinculados de alguna manera a instituciones o programas de apoyo a emprendedores. Algunas conclusiones obtenidas fueron la mayor concurrencia de los emprendedores de San Pablo a apoyos institucionales que los de las otras ciudades, aunque este apoyo institucional se concentró en las primeras etapas previas al *start-up* y los inicios del negocio (en la etapa de idea-proyecto). En los tres casos estudiados el porcentaje de emprendedores que recurren a apoyos institucionales cuando la empresa se encuentra en marcha es más bajo que cuando comienzan su negocio. Este hecho es importante debido a la concentración institucional que hay en las etapas iniciales de los emprendimientos y la escasa presencia en las etapas posteriores.

Por otro lado, existen diferencias en el perfil de las instituciones de apoyo en las primeras etapas de los emprendimientos: en San Pablo y Santiago las incubadoras aparecen en el primer lugar, mientras que en Buenos Aires este tipo de instituciones está menos difundido. Esto está relacionado, encuentran los investigadores, con el grado de desarrollo y el rol que las incubadoras tienen en cada uno de los ecosistemas.

En Buenos Aires es importante el apoyo por parte de empresarios y ejecutivos de empresas, así como de los Centros de Emprendedores. “Esto podría reflejar que el ecosistema en la capital argentina resulta más una construcción del emprendedor en base a sus propias redes y vínculos adquiridos a lo largo de su trayectoria laboral, universitaria o social, que una plataforma institucional organizada para conectarlo”. En las tres ciudades relevadas, la contribución de otros empresarios consiste en enriquecer el modelo de negocios o propuesta de valor y de contribuir a la maduración del empresario, mientras que la vinculación con otras empresas, proveedoras y clientes ha contribuido a enriquecer la propuesta y al desarrollo de contactos con clientes y demandas y en el proceso de desarrollo del prototipo o versión beta del producto/servicio.

Una vez que la empresa está en marcha, el apoyo institucional recibido incluye una mayor variedad de actores y perfiles en los tres ecosistemas, aunque este tipo de apoyo no aparece en la mayoría de los emprendimientos. Se incorporan a la red de apoyo instituciones públicas, incubadoras, centros de emprendimientos, universidades, otros emprendedores, empresarios y ejecutivos de empresas, proveedores y clientes.

El financiamiento de los emprendimientos proviene en general de fuentes propias, aunque en Buenos Aires y Santiago el rol de los programas de apoyo estatal es muy relevante, principalmente a través de los programas de capital semilla. La presencia de inversores ángeles y de fondos de capital se limita al 10% en los tres ecosistemas.

A pesar de las diferencias que existen en las tres ciudades estudiadas, existen desafíos comunes que señala el Prodem:

-Primero, avanzar desde la actual concentración de esfuerzos institucionales en las etapas iniciales de los emprendimientos hacia el apoyo en los años posteriores, cuando la empresa ya está en marcha y debe apoyarse su expansión.

-En segundo lugar, avanzar sobre el terreno ganado en materia de capital semilla e involucrar al eslabón de los inversores y los fondos de capital emprendedor. Las aceleradoras de negocios y otras iniciativas similares podrían cubrir parcialmente esta brecha en los ecosistemas estudiados.

7.4 Los modelos de emprendedorismo en EEUU y Alemania

Siguiendo a Brenitz (2014), Alemania ha hecho un gran trabajo en innovación en áreas tan diversas como energía sustentable, biotecnología molecular, láseres, etc. Esto ha llevado a que sea un espejo para otros países, como EEUU. Si bien es cierto que EEUU posee el mayor sistema mundial para financiar ideas nuevas y radicales, Alemania también ha demostrado un desempeño tan bueno como EEUU en innovaciones tecnológicas.

Además, el plus mostrado por Alemania es que ha sobresalido para adaptar invenciones para el sector industrial y expandirlas al resto de la economía. Muchas de las innovaciones alemanas involucran fusionar viejos productos y procesos, con nuevas ideas y capacidades o combinar elementos de sectores tradicionales y estancados para transformarlos en sectores nuevos y vibrantes.

El estilo alemán de innovación explica su destreza industrial. Por ejemplo, muchos de los productos de origen chino que son consumidos a diario son elaborados por maquinaria de origen alemán. Esto justifica por qué la industria alemana no se ha reducido (como si le ocurrió a la norteamericana) y que mantenga una alta participación en el producto, sumado a que es una fuente de crecimiento de empleo y productividad sustentable, mientras al mismo tiempo expande el salario real.

En contraste, la industria de EEUU ha ido empleando cada vez a menos personas. En 2010, solo 11% de la fuerza laboral estaba empleada en manufacturas, siendo que ese sector explicaba el 13% del PBI. Conjuntamente, el sector ha ido empeorando el resultado de su balanza de pagos.

Brenitz (2014) señala que hay tres factores que influyen en esta coyuntura industrial tan disímil de Alemania y EEUU. En primer lugar, Alemania entiende la innovación como resultado de las ganancias de productividad que se derraman al resto de la economía, en lugar de un polo concentrado de alta tecnología. En consecuencia, Alemania no solo busca formar nuevas empresas sino que también pretende volcar nuevas ideas y tecnologías sobre las industrias

existentes. En contraposición, EEUU deja que sus industrias viejas mueran en lugar de renovarlas a través de la innovación. Un ejemplo es la industria automotriz alemana y la norteamericana. Mientras la primera recluta a los mejores especialistas en sistemas de información y comunicación, en EEUU las personas formadas en esos campos no piensan en hacer carrera en la industria automotriz.

En segundo lugar, Alemania cuenta con una red de instituciones públicas que ayuda a las empresas a repensar y mejorar ideas. En otras palabras, la innovación no termina con la invención. La organización más grande de este tipo en Europa es la Fraunhofer, que está especializada en la innovación aplicada y tiene como objetivo fomentar la comunicación entre ciencia y economía no solo dentro de Alemania y sus provincias, sino también al resto de Europa. Mediante esta estrategia logra distribuir ideas científicas para hacerlas accesibles para el desarrollo y la mejora de productos. Alemania tiene 67 institutos que se dedican a la investigación y la mejora de la innovación, con 23.000 empleados y un presupuesto de 2 mil millones de euros por año. El 30% del presupuesto es financiado directamente por el gobierno alemán, el resto viene de trabajos demandados por instituciones privadas y públicas. La organización Fraunhofer fomenta además el intercambio internacional de *know-how* mediante su presencia internacional. Tiene sedes en Europa, América del Norte y América del Sur, oficinas en Asia y el Medio Oriente y existe cooperación con Australia y África.

Aparte de la participación del financiamiento de institutos como la Fraunhofer, el gobierno alemán actualizó en el año 2010 su "*Hightech-Strategie*", que se refiere a todas las actividades públicas para fomentar la tecnología y la innovación. El fin de unir las actividades bajo una sola estrategia es mejorar la coordinación de las distintas actividades. La estrategia tiene dos enfoques grandes. El enfoque tradicional es fomentar tecnologías con gran potencial de tener éxito en el mercado y el enfoque nuevo trata de buscar soluciones para necesidades de la sociedad, como por ejemplo reducir el consumo de energía. Para el futuro el objetivo es conectar los dos enfoques. Servicios concretos que son parte de la estrategia del gobierno son, por ejemplo, la asesoría gratis sobre posibilidades de recibir financiamiento para proyectos científicos o de innovación y programas para fomentar PyMEs y fundaciones de empresas nuevas.

El punto central que remarca Breznitz (2014), es que los institutos alemanes, a diferencia de lo que ocurre en EE.UU, se enfocan a la totalidad de la industria y no solo a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Además, la fuerza de trabajo alemana es constantemente entrenada, posibilitando que los trabajadores estén capacitados para usar las últimas innovaciones para aumentar el valor percibido por los clientes y así incrementar las ganancias.

Alemania innova desde una perspectiva de empoderar a los trabajadores y mejorar su productividad. Esto ayuda a crear y sostener buenos trabajos dentro de ciertos segmentos de determinado nivel de educación. En cambio, EEUU se focaliza en tecnologías que reducen o eliminan la necesidad para contratar ese tipo de trabajadores. Esto da como resultado que las innovaciones norteamericanas crean trabajos básicos como repositorios en centros de Amazon o Apple.

A modo de resumen, la estrategia alemana consiste en sostener una productividad y nivel de empleo creciente con el objetivo de expandir el salario real. Asimismo, se focalizan en innovaciones no aisladas, sino que puedan volcarse al mercado a diferentes áreas de la industria, no solo en aquellas de punta. La capacitación constante de los trabajadores es otra característica que permite el uso de nuevas tecnologías e innovaciones para incrementar la productividad.

Dos ejemplos que demuestran el potencial innovador de empresas tradicionales de Alemania son BeuckeGroup y la ErwaldDoerken AG. Las dos fueron certificadas por el Proyecto Top 100, que cada año evalúa alrededor de 2.000 pymes. Por un lado, es evaluado el potencial innovador futuro de las empresas, considerando la organización y la estructuración de procesos de innovación y la capacidad de ejecutivos y gerentes para desarrollar e implementar nuevas ideas. Por otro lado, son evaluadas innovaciones ya logradas en el pasado y su marketing para mejorar la posición competitiva.

Recuadro 7.3: Programa top 100

El programa Top 100 certifica desde hace veinte años pymes innovadoras. El programa es dirigido por Prof. Dr. Nicolaus Franke, presidente del Instituto de Emprededorismo e Innovación de la Universidad de Viena, un economista especializado en cuestiones relacionadas a la innovación. El mentor del programa, RangaYogeshwar, quiere con la certificación darles reconocimiento a las empresas innovadoras, a las cuales ve como motor de la economía alemana. RangaYogeshwar es físico y un moderador conocido de la televisión alemana.

Organizador de Top 100 es Compamedia, una empresa líder de proyectos de *benchmarking* para pymes alemanas. Es responsable de la premiación de los ganadores de los proyectos, de crear un vínculo entre las empresas y los científicos que las evalúan, y de hacer público los logros de las empresas ganadoras. Cooperadora del programa Top 100 es, entre otros, la Fraunhofer.

El concurso Top 100 comienza con la solicitud de pymes alemanas, en el último año fueron 2.000. Estas empresas tienen que llenar un cuestionario de treinta preguntas. En base del cuestionario, 247 de ellas avanzaron el último año a la segunda etapa del concurso. Es responsable de la evaluación un jurado de veintiocho expertos. De las 247 empresas, 198 fueron invitadas a la ronda final. Para la ronda final fueron categorizadas según su tamaño, que varía entre menos de 50 y más de 150 empleados. El cuestionario de la ronda final es adaptado al tamaño de las distintas empresas. Los que pasan la última etapa del concurso reciben el certificado Top 100. Aparte de esto, de cada categoría se eligen las tres empresas más innovadoras.

Para verificar los datos de los cuestionarios, que son la base de la evaluación, son realizados estudios. Aparte de esto los responsables tienen que garantizar su seriedad.

La mencionada empresa BeuckeGroup es una empresa con una larga tradición. Fue fundada en el año 1757, inicialmente para la encuadernación de la Biblia, y se encuentra desde ese momento en manos de la misma familia. Fue creciendo con el tiempo, siempre atenta a cambios, y hoy en día se especializa en el diseño de envases y la impresión de etiquetas para la industria de alimentos y bebidas. El departamento de desarrollo de nuevos productos es apoyado por gerentes motivados, que organizan con regularidad reuniones para fomentar la innovación. Los nuevos productos son desarrollados en cooperación con los clientes, para poder adaptarse a sus demandas y las características del contenido de los envases. Se experimenta con nuevos métodos de impresión y con distintos materiales. Un éxito fue, por ejemplo, el establecimiento de un departamento especializado en la impresión sobre materiales blandos, como plásticos. Aparte del departamento de desarrollo de nuevos productos se anima a realizar ideas no convencionales y novedosas, como un cenicero integrado al paquete de cigarrillos, fácil para transportar, que impide la contaminación por cigarrillos tirados.

El segundo ejemplo mencionado es la ErwaldDoerken AG, una empresa familiar que fue fundada en el año 1892. Se dedica a la venta de productos para la construcción, como pinturas y coberturas. Sus dirigentes ven como clave para la innovación un intercambio de informaciones dentro de la misma empresa. Para la fomentación de nuevos productos organizan reu-

niones donde son presentados proyectos actuales y planeados de innovación y cooperaciones con otras empresas e institutos de investigación.

Empresas grandes conocidas como Siemens, Telekom y Allianz participan en eventos como el HY-Summit en Berlín, donde se juntan representantes de *start-ups*⁴. Buscan intercambiar fondos monetarios y contactos por nuevas ideas. La Telekom organiza además Concursos de Innovación, donde fundadores, *IT-start-ups* y estudiantes pueden presentar sus ideas. El ganador recibe financiamiento para su proyecto de hasta 150.000 euros.

Siemens, que también tiene una sede en Córdoba Capital, emplea alrededor de 29.800 científicos en treinta países distintos para mantener su posición de líder comercial mediante la innovación de nuevos productos y tecnologías. En el año 2013 registró en total 8.400 inventos, lo que equivale a 38 inventos cada día. Uno de los más novedosos proyectos fue la propulsión y el control de la rueda gigante transportable más grande del mundo, que fue instalada en Puebla, México, como una atracción turística. Además, la empresa está desarrollando la tecnología de control del túnel de base de San Gotardo, para monitorear todos los sistemas instalados. El túnel de 60 kilómetros es una de las construcciones más grandes de Europa y es diseñado para el transporte de bienes y personas en trenes con una velocidad de hasta 250 kilómetros por hora. En Argentina Siemens abrió su primera sucursal el año 2008 en Buenos Aires. Hoy en día sistemas de la empresa generan y distribuyen un tercio de la energía consumida en el país y accionan los trenes y subterráneos.

7.5 Modelo de emprendimiento e innovación chileno

Como dijo Cristián Larroulet⁵ *“la batalla de la competitividad la hemos perdido, ahora nos queda el camino de la innovación”*. Con esa premisa en mente, Chile es una economía que busca aumentar su eficiencia basándose en la innovación, aspecto que lo ha llevado a ser uno de los países más competitivos de la región. Esto también le imprime características diferenciadoras a la actividad emprendedora nacional. Es a partir del año 2006 que se han manifestado en Chile mayores niveles de actividad emprendedora, donde los emprendedores del país inician su actividad principalmente motivados por oportunidades de negocios.

A nivel gubernamental, la estrategia de emprendimiento comenzó por reconocer la necesidad de instituciones que establezcan orientaciones consistentes y de largo plazo para asegurar la pertinencia y la coordinación de las políticas de ciencia e innovación, separando la formulación de la ejecución. En 2006 se optó entonces por el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC), un organismo autónomo que elabora la estrategia de largo plazo y evalúa el cumplimiento de los compromisos del gobierno de turno. El Consejo está formado por representantes del sector público, de la academia y del sector privado. Por su parte, el Comité de Ministros de Innovación es el responsable ante el Consejo por el cumplimiento de la política que asuma cada gobierno. Ese mismo año también nace el Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC), fuente muy importante para financiar la investigación y la innovación en Chile.

Durante los últimos años el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC) se ha abocado a dos tareas fundamentales. En primer lugar, se encargó de fortalecer el diálogo permanente con los actores del sistema de innovación, logrando acuerdos con las autoridades universitarias y con el sector empresarial. En segundo lugar, se trabajó para la elaboración de la Agenda de la Innovación y Competitividad 2010-2020. La misma se enfoca en defi-

⁴ Empresas que se están iniciando a partir de una idea novedosa.

⁵ Ministro General Secretaria de Presidencia de Chile de 2010 a 2014.

nir prioridades de política en los tres pilares fundamentales de la Estrategia Nacional de Innovación, enfatizando que el objetivo último es promover la innovación empresarial y la diversificación productiva, siendo la ciencia, la tecnología y el capital humano fundamentales para lograr ese objetivo en una perspectiva de mediano y largo plazo. Un principio fundamental de dicha estrategia es la selectividad, incluyendo una propuesta específica de desarrollo de clústeres con activa participación privada, priorizando acciones en sectores que muestran alto potencial de crecimiento.

Todo lo anterior, se enfoca dentro de lo que es la lógica de la innovación abierta, donde es fundamental la vinculación y complementación con empresas e instituciones de investigación nacionales con las fuentes de conocimiento. En ese mismo camino, se requiere de una estrecha alianza público-privada y de la creación de capital social, especialmente en exportadoras, donde la competitividad es sectorial o del clúster y la competencia es el mundo. El objetivo final se encuentra en impulsar la innovación en las empresas para aumentar la tasa de crecimiento del país y así avanzar decididamente hacia una economía más basada en el conocimiento, la innovación y el capital humano de calidad.

7.5.1 Ecosistema emprendedor chileno de acuerdo al modelo GEM

En el caso particular de Chile, se observa que a partir del año 2006 existe una tendencia creciente de la población adulta del país a involucrarse en la creación de un nuevo negocio en etapas iniciales. El país andino sobresale por su nivel de actividad emprendedora tanto en el contexto latinoamericano como con respecto a los países miembros de la OECD, siendo entre ellos el país con mayor porcentaje de la población adulta que participa en actividades emprendedoras.

El proyecto The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) ha sido un aporte relevante para entender el ecosistema emprendedor e innovador en Chile. El mismo mide a través de diversos indicadores las principales características que definen el emprendimiento y los emprendedores. Para ello analiza a nivel externo, el contexto para emprender, y a nivel interno, la actitud, actividad y aspiraciones de los propios emprendedores.

Contextualmente, teniendo en cuenta los indicadores del GEM, el país se ha destacado en aspectos relacionados con políticas y programas públicos pro emprendimiento, lo que lo sitúa con una evaluación por arriba del promedio de los países de la OECD. Se destacan la buena percepción que existe en el apoyo a la creación de nuevas empresas desde el ámbito de las políticas de gobierno, así como la evaluación de los programas específicos pro emprendimiento. Además, se aprobaron dos leyes que permiten facilitar e impulsar el emprendimiento en Chile, desde niveles operativos hasta regulatorios. Una es la Ley 20.494, sobre agilización de trámites para el inicio de actividades de nuevas empresas. La otra es la Ley 20.659, que simplifica el régimen de constitución, modificación y disolución de sociedades comerciales. Por otra parte, se sigue observando una importante y creciente participación de jóvenes y mujeres en la actividad emprendedora. Este es un factor fundamental dentro de la consolidación de la dinámica emprendedora del país.

A pesar de tantos indicadores alentadores, en Chile se sigue presentando un importante déficit en la transferencia de investigación y desarrollo, es decir, cómo el conocimiento científico-tecnológico se traspasa entre los principales actores del sistema de I+D y cómo esto puede favorecer a las nuevas empresas. El financiamiento al emprendimiento se presenta en 2013 como el segundo factor negativamente evaluado, principalmente por la percepción de falta de fondos privados. La educación y formación para el emprendimiento también sigue siendo una de las grandes barreras para incentivar la creación de nuevas empresas en el país.

Los expertos, sin embargo, son muy positivos y optimistas respecto a que en el país hay muchas y buenas oportunidades para la creación de nuevas empresas. En 2013, el 66% de la población adulta no directamente involucrada en actividad emprendedora, manifiesta que hay buenas oportunidades en el país. Esto es un dato muy alentador que da cuenta que independientemente de que una persona decida emprender, en Chile existe una buena percepción sobre el contexto para emprender respecto a oportunidades de negocio. Como es de esperarse, esta percepción sube en las personas emprendedoras donde más del 70% manifestó que hay buenas oportunidades, alcanzando un 81% entre los nuevos empresarios. Este dato puede ser consecuencia de los esfuerzos público-privados que se dieron en los últimos años como fueron “El Año de la Innovación” en el 2013 y el “Año del Emprendimiento” en el 2012.

El modelo GEM también diferencia las motivaciones por las cuales se comienza un emprendimiento, contrastando entre el aprovechamiento de oportunidades de negocio y la necesidad. Las cifras del año 2013 indican que el 59% de los emprendedores en etapas iniciales se encuentra motivado por oportunidad, el 14% tiene motivos mixtos y el 27% está motivado por necesidad y mantener el ingreso. Estos datos son reflejo creciente de la actividad emprendedora en los últimos años, donde prevalece el emprendimiento motivado por oportunidad, lo cual es un buen indicador del desarrollo según el GEM.

Para el caso específico de Chile, un 47% de la población adulta manifestó la intención de emprender. Uno de los factores a destacar en el ecosistema emprendedor chileno, son las relaciones personales y contactos que se establecen a partir de las redes que forman los emprendedores. Se manifiesta un efecto imitación, donde más gente que observa y tiene contacto con emprendedores puede sentirse atraída hacia iniciar un nuevo negocio.

El 73,9% de los emprendedores en etapas iniciales y 66,6% de los emprendedores establecidos considera que habrá buenas oportunidades de negocio para los próximos seis meses. Esto es un dato muy alentador que da cuenta que independientemente que una persona decida emprender, en Chile existe una buena percepción sobre el contexto para emprender respecto a oportunidades de negocio, así como incentivos suficientes para la actividad. En lo que respecta a la percepción de los propios emprendedores sobre sí mismos, el 82,3% de los emprendedores en etapas iniciales y 86,4% de los emprendedores establecidos considera que posee los conocimientos, habilidades y experiencias necesarias para iniciar un negocio o empresa.

Recuadro 7.4: Fundación Chile: EmrendeFCh

Fundación Chile es una organización sin fines de lucro, de administración y organización privada, con una misión pública cuyo foco está en el desarrollo del país. Promueve la economía a través de transferencias tecnológicas, en alianza con redes de conocimiento locales y globales. A lo largo de sus 35 años ha creado más de 85 empresas, algunas de las cuales son líderes a nivel mundial. EmrendeFCh es la plataforma de emprendimiento que atrae, selecciona y apoya emprendimientos tempranos con el fin de desarrollar nuevos proyectos en Chile y el mundo.

7.5.2 Emprendimiento e Innovación Social (EIS) en Chile

Chile, al igual que varios países de América Latina, se encuentra viviendo un momento determinante en términos de Emprendimiento e Innovación Social (EIS). El avance de este fenómeno a nivel global, asociado a la búsqueda de una sociedad más equitativa y de mayores oportunidades para todos, ha generado el surgimiento de diversas iniciativas socioeconómicas en pos de estos objetivos y la reacción de múltiples actores sociales por dar cuenta de

este fenómeno. Esta tendencia también ha tenido eco a nivel nacional, despertando un interés transversal por estas temáticas en la búsqueda del ansiado bienestar social. Particularmente, dentro del tercer sector⁶ y del sector privado, se han ido modificando las perspectivas tradicionales al incorporar nuevas dinámicas de innovación y emprendimiento social, capaces de generar valor social, y a su vez, contribuir a su propia sostenibilidad o competitividad financiera.

Para lograr avances significativos, se está impulsando la participación activa del sector privado, promoviendo una perspectiva que involucre conciencia social y ambiental. Un ejemplo es el impulso de nuevos modelos empresariales a través de iniciativas como HUBSantiago, Start-Up Chile y FirstTuesday⁷. También existen proyectos que buscan fomentar la participación ciudadana, como el caso de la Fundación Ciudadano Inteligente⁸, orientada principalmente al acceso a la información pública y a la transparencia. Otra herramienta para impulsar la cultura de colaboración radica en los premios, becas y convocatorias de las diferentes instituciones que fomentan la innovación y el emprendimiento.

A nivel institucional, aun no se ha consolidado una estructura de apoyo adecuada por parte las instituciones públicas, incluyendo un marco jurídico y fiscal, pero no se pueden desestimar los esfuerzos existentes para profundizar en una cultura de emprendimiento e innovación a nivel nacional, tanto por parte del gobierno como por el sector privado y académico.

Recuadro 7.5: Kappo: aplicación chilena nominada por innovación

Netexplo es un grupo de observadores independientes que, desde el 2007 y en asociación con la UNESCO, estudian y premian a las tecnologías con potencial de generar un gran impacto en la sociedad y los negocios a nivel mundial de forma única e innovadora. Kappo, la aplicación chilena para smartphones que tiene como fin incentivar el uso de la bicicleta en las ciudades ha sido nominada para los Netexplo Grand Prix 2015, instancia que reconoce a los proyectos digitales con mayor proyección del mundo

7.6 Emprendimientos corporativos dinámicos⁹

Los proyectos corporativos dinámicos son proyectos, iniciativas y propuestas innovadoras impulsadas por dos sectores. Estos son, colaboradores internos, propios de la empresa y colaboradores externos, sean estos proveedores, investigadores, tecnólogos, emprendedores, inversores u otros agentes vinculados de algún modo a la cadena productiva de dicha empresa.

Estos proyectos, iniciativas y propuestas, devenidos de la necesidad innovadora de ambos sectores, interno y externo, pueden constituirse con dos estructuras propias:

- Nueva unidad de negocios dentro de la compañía misma.

⁶ Si bien el trabajo de las universidades y de los centros de investigación es bastante incipiente en temáticas relacionadas a EIS, en los últimos años se puede constatar un mayor interés por avanzar en su comprensión y visibilidad. Destacan, entre otras, la Universidad Nacional Andrés Bello, la Universidad de Chile y la Pontificia Universidad Católica de Chile. Sin embargo, estas instancias aún no cuentan con mecanismos de financiamiento estables para realizar dichas labores, las que históricamente han debido ser apoyadas por organismos internacionales como la CEPAL o el PNUD.

⁷ Para conocer sobre estas iniciativas, puede consultar en www.hubsantiago.com, www.startupchile.com, www.firsttuesday.cl

⁸ Para conocer sobre estas iniciativas, puede consultar en www.hubsantiago.com, www.startupchile.com, www.firsttuesday.cl; www.ciudadanointeligente.org.

⁹ Extracto del trabajo de Uvitec(2012).

- Nueva empresa productora de bienes y/o servicios, cuya base será necesariamente tecnológica e innovativa.

Los vectores, factores y actores externos, pueden generar contribuciones desde el entorno a un proyecto de innovación. Estas se hacen tangibles y evidentes, mediante la implementación de nuevas unidades de negocios y la creación de nuevas empresas.

Nuevas unidades de negocios

En el caso de las nuevas unidades de negocios, pueden montarse nuevos y diversos instrumentos a partir de su implementación: procesos, productos, canales, formas organizacionales, modelos de negocios.

Aquí se encuentran dos componentes adicionales y superadores:

- La creación de una unidad de emprendedores, que tiene en sí misma los potentes elementos inherentes a todo proyecto: la idea, el emprendedor y la propensión al riesgo.
- El desarrollo de la fase de incubación. Cuando esa unidad se manifiesta en el contexto de una cadena de valor de una empresa, adquiere el carácter corporativo. Concebida no solo financieramente, sino también como incubación comercial para crear capacidades empresarias.

Nuevas empresas: Emprendimientos corporativos dinámicos

Hay proyectos de innovación que podrán generar nuevos emprendimientos y empresas. Los emprendimientos corporativos dinámicos se asientan en tres claves novedosas:

- 1- Son emprendimientos, porque se trata de innovaciones suficientemente significativas como para constituir una nueva empresa.
- 2- Son corporativos, porque surgen desde el interior o en vinculación con una gran empresa o corporación.
- 3- Son dinámicos porque su naturaleza creadora les asegura una alta tasa de crecimiento, asociada al carácter innovativo intrínseco.

La clave en los emprendimientos corporativos dinámicos es la incubación. Ese apoyo, sostén, impulso y acompañamiento ineludible para garantizar y activar el crecimiento, asegura el éxito de estos a través de una amplia gama de recursos y servicios empresariales.

Para incubar los emprendimientos corporativos dinámicos es necesario aplicar alguno de los modelos de innovación abierta. En una gran empresa estos modelos permitirán montar y activar dispositivos de vinculación con los actores de su entorno competitivo, científico y técnico, propiciando así la emergencia y viabilidad concreta de emprendimientos cuya base es claramente innovativa.

7.6.1 El Programa de Promoción de Emprendimientos Corporativos de UVITEC

El propósito del Programa de Promoción de Emprendimientos Corporativos (PEC) es contribuir a la innovación y al crecimiento empresarial del sector agroalimentario de la provincia de Córdoba. Esta misión se concreta mediante la aplicación de un modelo de innovación abierta, desarrollando incubadoras corporativas con un doble objetivo específico: establecer empen-

dimientos dinámicos desde el interior de las empresas y potenciar emprendimientos procedentes de su entorno de negocios.

Una característica diferenciadora del PEC consiste en la introducción de una fase previa al Plan de Negocios: la generación de un primer contrato o cliente semilla propiciado por la empresa madre. Esto permite el desarrollo de capacidades empresarias antes de la obtención de capital de riesgo o inversiones. La nueva empresa agregará valor a la empresa madre o a su cadena productiva, pudiendo extenderse luego a otros mercados.

El PEC forma parte de un proyecto regional del BID-FOMIN -Banco Interamericano de Desarrollo y Fondo Multilateral de Inversiones- que busca probar la efectividad del modelo de emprendimientos corporativos en Argentina, Chile y Uruguay, para facilitar posteriormente la identificación y oportunidades de réplica en otros países.

En Argentina se ocupará de la cadena agro-alimentaria local en tres niveles: producción primaria, procesamiento de alimentos y biotecnología. Esta cadena tiene sinergias significativas y en ella se puede observar un incipiente ambiente colaborativo entre las distintas empresas pilares participantes, con Arcor a la cabeza, para el desarrollo de proveedores de calidad.

Un esquema alternativo al tradicional, el de la innovación abierta basado en mercados, tiene más posibilidades de ser exitoso en países como Argentina. Implica realizar diferentes esfuerzos para identificar un conjunto de empresas madre, que permitan descubrir proyectos a incubar. Estas empresas madre deben ser grandes empresas en condiciones de comprar, arriesgando un primer contrato de servicios o productos con los emprendedores.

El PEC, como programa cuyo propósito es contribuir a la innovación y al crecimiento empresarial del sector agroalimentario de la provincia de Córdoba, podrá beneficiarse y enriquecerse significativamente aplicando el modelo de innovación abierta basado en mercados.

Cuando un emprendedor consigue sortear exitosamente su primer contrato o primer año de contrato con un gran cliente, adquiere una legitimidad diferente, lo cual le confiere condiciones de elegibilidad distintas. El capital ángel, semilla o de riesgo encontrará, cuando concurra al mercado de capitales, un antecedente comercial o de mercado y una experiencia previa. Esto sumado al plan de negocios propiamente dicho, al análisis del perfil emprendedor y a la fortaleza que pueda tener esa idea o prototipo de negocio.

Este primer antecedente comercial fortalece la posibilidad de conseguir financiamiento de riesgo. Sea esto por la envergadura de la empresa contratante, o bien el mismo Estado, si se tratase de un proyecto que tenga la capacidad y potencialidad de resolver e impactar en un problema socio técnico de la comunidad.

Todo lo anterior promueve las capacidades empresarias iniciales, permitiendo dirigir con mayor confianza los esfuerzos emprendedores hacia un mercado más amplio.

En mercados financieros como el de Argentina, cuyos inversores han estado expuestos a incertidumbres jurídicas e incertidumbres macroeconómicas, se analiza la posibilidad de invertir con cierta aversión al riesgo y sobre todo al riesgo emprendedor. Por ello ese primer contrato brinda, en la práctica, la oportunidad para establecer condiciones más certeras.

Tal como se comentó, el enfoque del programa se basa en el modelo de innovación abierta y propone un sistema de incubación no tradicional en el cual sean empresas maduras (a las que el programa denomina "Empresas Madre") las que incuben un nuevo proyecto, ya sea surgido dentro de los mismos colaboradores de la empresa, o de manera externa.

Un modelo similar es el que propone FONARSEC a través de su Programa EMPRETECNO, del cual el Consorcio EMPRECOR¹⁰ es facilitador. En este caso, es condición para postular que los emprendedores se asocien a una empresa o institución pública o privada cuya actividad sea complementaria a la del equipo emprendedor.

Tanto en este programa de la nación, como en el programa del Fomin de UVITEC, se destaca la importancia del rol activo que deben jugar las empresas y la vinculación entre empresas y emprendedores, o entre empresas de distintos sectores para generar innovación. La presencia de empresarios ejemplificadores es un elemento importante en las sociedades que tienen una cultura emprendedora. Estos empresarios pueden desempeñar un rol inicial en la etapa de formación de las motivaciones para emprender, como modelos de rol, y también como ejemplos para, una vez encarado el proyecto, servir como guía inspiradora e, inclusive, como fuente de apoyos cuando existen canales que permiten integrar a estos empresarios en las redes de contacto de los emprendedores (Kantis et al., 2014).

Recuadro 7.6: ARCOR, ejemplo cordobés

La empresa con sede en Arroyito, marca el rumbo en lo que a innovación abierta se refiere y se constituye en termómetro del sector agro-industrial en la provincia.

Su modelo de innovación abierta, se alimenta de redes internas y externas. Hoy ya tiene un área interna de innovación corporativa que funciona como una incubadora de proyectos. Tiene una cultura desarrollada en torno a estos aspectos, lo que la ha llevado a crear el Premio Nacional a la Innovación.

La compañía ha ido generando oportunidades a colaboradores internos para que desarrollen empresas comerciales de distribución de sus productos. Hoy, casi la totalidad de los distribuidores, han surgido de las filas internas de la empresa. Cada uno de ellos ha sido acompañado en un proceso de desarrollo con riesgo minimizado.

La ayuda consistió básicamente en la entrega de mercadería y la financiación como proveedor. En otros casos, el acompañamiento consistió en ayudarlos a obtener el primer contrato.

7.7 Análisis del Ecosistema emprendedor de Córdoba

7.7.1 Conformación institucional del Ecosistema emprendedor de Córdoba

De acuerdo al trabajo de la Secretaría Pyme y Desarrollo Emprendedor del Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico de Córdoba (2014), los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones generan que la geografía deje de ser un factor limitante en la determinación de dónde se encuentran los líderes emprendedores. Sin embargo, la falta de cultura emprendedora, habilidades y conocimientos constituye muchas veces una barrera que dificulta el desenvolvimiento del emprendedor. Resolver estos problemas depende de la creación de un ecosistema emprendedor compuesto por organizaciones y referentes locales comprometidos con el desarrollo de la comunidad.

“La cultura emprendedora es un proceso de largo plazo que actúa sobre el entorno para optimizar las posibilidades de crecimiento económico conforme a los recursos disponibles, lo cual implica un conjunto de acciones de la sociedad civil y de los gobiernos, para animar a más personas a crear empresas” (Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico de Córdoba, 2014).

¹⁰ Consorcio formado por la Bolsa de Comercio de Córdoba, UVITEC, FIDE e Innovos.

De acuerdo a este trabajo, los hábitos de emprender se adquieren con la práctica, con mayor o menor dificultad dependiendo de si cuenta con un entorno favorable, con orientación y apoyo, o no. Es por esto que la actitud y la cultura emprendedora deben profundizarse desde los primeros años de la formación. El aumento del emprendedorismo en la comunidad favorece el desarrollo socioeconómico a través de más personas que se animan a detectar oportunidades y avanzan en materializar sus ideas.

Para generar un entorno favorable para la creación de nuevas empresas se necesita contar con un ecosistema emprendedor que trabaje con la finalidad de generar herramientas de apoyo para el nacimiento de nuevos proyectos productivos y la consolidación de los ya existentes. Este ecosistema está formado por el sector público, el privado, el sistema educativo y por las ONG.

La provincia de Córdoba cuenta con un conjunto de instituciones que apoyan y fomentan la cultura emprendedora. De acuerdo al Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico de Córdoba (2014), un total de 47 instituciones públicas y privadas ayudan a los emprendedores en distintos aspectos y en diferentes etapas de la vida de la empresa. A continuación se presentan estas instituciones en el Cuadro 7.1.

Cuadro 7.1: Instituciones que fomentan la cultura emprendedora en la provincia de Córdoba

Instituciones	Instituciones
ADEC	ICDA UCC
ADVA	leralpyme
AISEEC	IES
AJE	InboxCoworking
ALAYA	Incubadora de empresas UNC
AVEIT	Incutex
Caburé	INICIA
Capital Coworking	InnovosGroup
CCT	Institución Cervantes
CoworkingCor	IProCom
CPCE Córdoba	ISSD
DoingLabs UBP	Jóvenes Empresarios CECIS
El.piso	Junior Achievement
EmpreCor	LoopCoworking
Endeavor	Mundos E
Espacio Emprendedor UNC	Müv
FIDE	StartupWeekend Córdoba
Fundación E+E	Synergos
Fundación GEN	UNAJE
Fundación Impulsar	Universidad Siglo 21
Fundación Inclusión Social	UTN Emprende
FUO	UVITEC
Hillel	Voces Vitales
Fundación para el Desarrollo Local de la Ciudad de Bell Ville	

Fuente: IIE sobre la base de Secretaría Pyme y Desarrollo Emprendedor (2014).

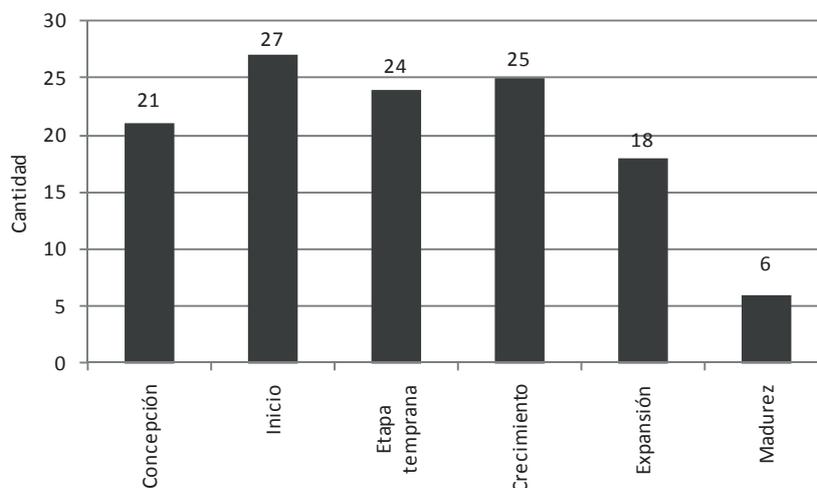
Aunque todas las instituciones forman parte de la misma red y tienen como objetivo contribuir al ecosistema emprendedor de la provincia, cada una presenta diferentes públicos al que apuntan. Así se encuentran las que enfocan sus servicios en los estudiantes universitarios o graduados (algunas instituciones dependientes de universidades se enfocan solo en los alum-

nos de estas casas de estudio), mientras otras se dedican a brindar posibilidades a personas con desventajas sociales o educativas. Algunas instituciones apoyan a quienes no pueden acceder al crédito formal y otras a empresas con potencial de crecimiento global y alto impacto económico; la mayoría de las instituciones apunta a darle oportunidades a los jóvenes emprendedores, aunque están las que no presentan límites de edad; algunas en particular hacen hincapié en algunos sectores de la economía entre los que se destacan la salud, el agro, la educación, la biotecnología, las tecnologías de la información y emprendimientos de base tecnológica, el arte y diseño y los videojuegos; mientras algunas apoyan negocios en marcha y en crecimiento otras lo hacen con negocios que están comenzando a desarrollarse; por último, están las instituciones que apoyan poblaciones bien definidas, como mujeres o jóvenes pertenecientes a una comunidad religiosa.

Entre las etapas de la vida del emprendimiento, el Ministerio de Gestión Pública (2014) define cinco momentos: concepción, en la que se evalúa la oportunidad y se valida, se buscan las tecnologías y el enfoque comercial, se constituye el equipo y se elabora inicialmente el plan de negocios; gestación (inicio - etapa temprana), donde se formaliza la estructura legal, se da inicio a las operaciones, se construyen los canales de distribución y venta, se lanza el producto al mercado, se refina el plan de negocios y se comienza a tener los primeros clientes y proveedores; crecimiento, donde se desarrolla el potencial del emprendimiento y se pone el foco en lo comercial y administrativo; expansión, donde se define una estrategia y se establece una plataforma para el crecimiento y se replica el negocio; y por último madurez, donde se adquieren nuevas líneas de negocios y otras inversiones.

Las instituciones que participan del ecosistema emprendedor de la provincia de Córdoba centran sus esfuerzos en las primeras etapas de de la vida de los emprendimientos. De acuerdo al Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico de Córdoba (2014) veintisiete de las 47 instituciones ayudan a los emprendedores en el “inicio” del proyecto, veinticuatro instituciones lo hacen en la “etapa temprana” y veintiuno en la “concepción” del negocio. Se debe remarcar que las instituciones pueden prestar apoyo en más de una etapa de la vida del proyecto. En las etapas más avanzadas, existen veinticinco instituciones que participan en el “crecimiento” de los emprendimientos y dieciocho en la etapa de “expansión”. Solo en seis casos se presta apoyo en la etapa de “madurez” del proyecto (Ver Gráfico 7.3). De esta forma, estas instituciones contribuyen a crear un ambiente propicio para el nacimiento de nuevos emprendimientos.

Gráfico 7.3: Cantidad de instituciones que participan en el ecosistema emprendedor en cada etapa del ciclo de vida de la empresa



Fuente: IIE sobre la base de Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico de Córdoba (2014).

Dentro de los servicios que brindan las instituciones para intentar crear un ambiente amigable al emprendedorismo se destacan:

- **Cultura emprendedora:** consiste en un conjunto de acciones de la sociedad civil y los gobiernos que animen a más personas a emprender. Incluye la cultura de la creatividad, la innovación, el esfuerzo, el trabajo asociativo, la tolerancia al fracaso, la perseverancia y el compromiso social. Actualmente, a diferencia de lo que se creía años atrás, el foco está puesto en generar “buenos emprendedores”, motivados y decididos a tomar riesgos, más que buenos planes de negocios.
- **Capacitación:** si bien en cada entorno las necesidades son diferentes, en general los emprendedores potenciales requieren de ciertas herramientas de gestión, de desarrollo de planes de negocio, de marketing, financieros, entre otros. La capacitación en estas temáticas permite al emprendedor contar con mayores probabilidades de éxito en su inserción al mundo empresarial.
- **Vinculación:** comprende las actividades tendientes a acercar a los inversores, que disponen de recursos, con los emprendedores, que disponen de las ideas y su tiempo.
- **Ferias:** permiten la concreción de contactos de los emprendedores con proveedores y canales de distribución.
- **Financiamiento:** existen dos tipos de intervenciones: las que consisten en la creación de una estrategia de financiamiento propia y la intermediación con programas de financiamiento de otros organismos públicos y privados. Esta actividad es importante debido a las dificultades de los emprendedores de acceder al sistema financiero debido a las escasas garantías, pocos antecedentes y a la limitada capacidad técnica de los emprendedores para preparar la documentación requerida por las entidades crediticias.
- **Mentoría:** el mentor suele ser un empresario o referente social. Su tarea es escuchar al emprendedor, enseñarle mediante el ejemplo, ayudarlo a construir autoconfianza,

ayudar a poner los problemas en el marco correcto de tratamiento, confrontar con conductas negativas para el emprendimiento, alentar conductas proactivas y ayudar a aprender de los errores. El mentor debe ser una fuente de inspiración, compartir experiencias y conocimientos y ofrecer su apoyo y aliento.

- Premios: reconocimiento y distinciones a emprendedores destacados, que resultan en motivaciones y favorecen el liderazgo local. Pueden ser de tipo simbólicas o implicar aportes monetarios.
- Incubación: las incubadoras de empresas brindan lugares al emprendedor para que pueda desarrollar allí su producto. De esta forma el emprendedor accede a un espacio de bajo costo y dispone de la infraestructura necesaria para emprender. También está cobrando fuerza el espacio de *coworking* o espacio de trabajo colaborativo, espacios comunes donde distintos emprendedores comparten y desarrollan sus actividades. De esta forma se promueve las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo y asociativo.

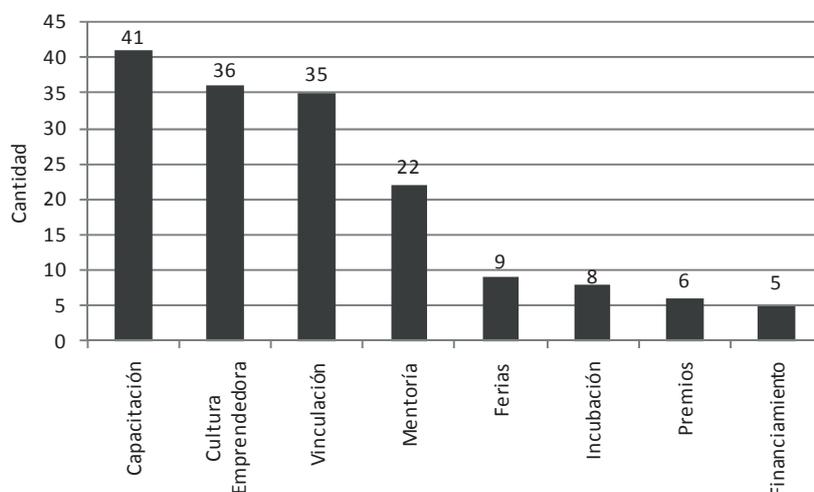
En el Esquema 7.5 se sintetizan los objetivos y las acciones que se desarrollan dentro del ecosistema para su cumplimiento.

Esquema 7.5: Servicios contenidos en el Ecosistema Emprendedor de Córdoba



En la provincia de Córdoba, las actividades que reciben mayor apoyo de las instituciones del ecosistema emprendedor son las de capacitación, promoción de la cultura empresaria y vinculación con organismos públicos, privados y empresas que puedan servir de apoyo a los nuevos emprendimientos, y en menor medida la mentoría, ferias, incubación de empresas, premios y financiamiento. Algunas instituciones brindan además otros servicios particulares, como asesoramiento, gestión de financiamiento de proyectos, consultoría y análisis de mercados, estudios de validación tecnológica, espacios físicos, entre otros.

Gráfico 7.4: Cantidad de instituciones según los servicios que brindan a los emprendedores. Principales servicios



Fuente: IIE sobre la base de Secretaría Pyme y Desarrollo Emprendedor (2014).

Recuadro 7.7: Motivaciones de los emprendedores argentinos

La gran mayoría de los emprendedores exitosos de Argentina consideran que inicialmente cuando se es joven, se piensa que emprender consiste en aumentar ingresos y se usa esa métrica económica. Pero con el paso del tiempo uno se va dando cuenta de que el dinero es un instrumento más que un fin. Por eso es necesario poseer un motivo claro, previamente decodificando, por el cual uno emprende y que esté más allá del mero hecho de querer ganar dinero. Ellos expresan como su principal motivación el deseo de generar cambios en la sociedad. Estos cambios no deben ser encapsulados solo como emprendimientos de negocios, sino que esos cambios se puede dar en diferentes organizaciones, como empresas, colegios, organizaciones sin fines de lucro, etc; y en diferentes ámbitos como agronegocios, salud, participación ciudadana, etc.

Además es importante resaltar la pasión como motor del emprendedor. Se resalta este atributo porque el desafío de emprender no es un recorrido fácil. En ese trayecto aparecen muchas frustraciones que son como “montañas espinosas”. Por eso resaltan que el emprendedor debe poseer una personalidad que no le tema a la incertidumbre y que por ende se sienta muy cómodo con el riesgo. Es decir, que no se quede en su zona de confort y busque romper el status quo. Sumado a ello, el emprendedor, al estar creando algo nuevo, necesita contar con la habilidad para convencer a alguien para que lo siga. Otro elemento significativo, es la necesidad de hacer una mirada introspectiva para ver si uno está dispuesto a ser emprendedor y en el caso de que así sea, vencer los miedos y las excusas autoimpuestas que frenan esa vocación.

7.7.2 Perfil de los emprendedores¹¹

La investigación sobre los ecosistemas emprendedores y los mismos emprendedores es aún seminal. En Kantis et al (2014) se relevan a 816 emprendedores de toda Argentina. Los emprendedores han sido contactados a través de incubadoras, programas de subsidios, de capital semilla, universidades, organizaciones no gubernamentales, entre otros). A partir de esos

¹¹Extracto basado en Kantis et al. (2014).

datos se podrá definir la importancia de Córdoba y las características principales de los emprendedores. Cabe aclarar que el muestreo no es representativo, por lo que no se pueden hacer extrapolaciones que permitan generalizar a todo el ecosistema, pero si es útil para tener un panorama acerca del mismo y echar algo de luz sobre la temática.

Del total de respuesta, el 25,3% pertenecen a Córdoba, dejando atrás a Buenos Aires con 22,3% y a Ciudad Autónoma de Buenos Aires con 15,4%. Más allá de la no representatividad, la distribución de las respuestas da muestra de la gran cantidad de emprendedores que hay en la provincia de Córdoba.

En lo siguiente se exponen las principales características que surgen del relevamiento:

- En cuanto al género de los emprendedores, el 72% son varones y lo hacen en forma colectiva o asociativa (71%).
- En relación al nivel de instrucción alcanzado, cerca del 60% de los emprendedores alcanzó estudios universitarios y dentro de ese grupo un 20% posee estudios de posgrado. En el extremo opuesto, son pocos los emprendedores con el secundario incompleto. Entre quienes finalizaron sus estudios universitarios, un tercio proviene de las carreras de ingeniería, un quinto de las ciencias económicas, y son pocos los emprendedores provenientes de las ciencias exactas y las humanidades. En general el perfil educativo de los socios es similar.
- En relación a los emprendimientos, el 83% posee menos de cuatro empleados.
- El principal ámbito de aplicación es la industria con un 40%, seguido de servicios con un 18%, TIC y biotecnología (15%) y comercio (11%). Además, es menester mencionar que el 78% de los emprendedores mostraron un aumento en sus ventas entre 2009 y 2012.
- También es meritorio resaltar que el 10% de los emprendimientos exportaba en el año del estudio (2012). Aunque Córdoba muestra un retraso en ese campo dado que solo exportan el 9% del total de emprendimientos relevados, quedando a la misma altura que Buenos Aires, pero muy por debajo de Capital Federal.
- La búsqueda de la realización (89%), ser independiente (84%), generar ingresos para vivir bien (77%) y aplicar los conocimientos técnicos (71%), todos juntos, o alguna combinación de ellos, son las principales motivaciones señaladas por los encuestados. Ganar mucho dinero, motivación que cabría esperar detrás de los emprendimientos que buscan crecer aceleradamente, es señalado por la mitad de los encuestados. En contraste, son relativamente pocos los emprendimientos por necesidad (30%).
- En consonancia con las motivaciones, la aspiración de la mayor parte de los emprendedores es crear una empresa que crezca sin apuros ni sobresaltos (61%). Crecer aceleradamente es la ambición del 28% de los encuestados. En este caso resultaría interesante conocer la trayectoria futura de este tipo de empresas a fin de ver en qué proporción estas ambiciones resultan exitosas y qué factores están detrás del éxito o no de las iniciativas. Finalmente, son pocos los encuestados cuya aspiración es crear una microempresa.
- Por último, el tipo de oportunidad a la cual apuntan los emprendedores varía según el mercado de destino. Para los que se dedican al mercado externo, el desarrollo de productos/servicios innovadores es la oportunidad más destacada (67%). En el caso de los emprendedores que perciben oportunidades en el mercado doméstico, desta-

ca la atención del mercado mediante una propuesta de valor diferenciada (41% vs 31% para el desarrollo de innovaciones).

7.7.2.1 Datos para Córdoba

A partir del trabajo de tesis de Maestría de Adrián Santa se desprende que el ecosistema emprendedor de Córdoba estaría conformado por alrededor de 5.500 personas y que habría más de 600 nuevos proyectos al año.

Yendo al foco de la cuestión, las principales características de los emprendedores cordobeses se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Sectores elegidos: La tecnología, es el rubro que se destaca en Córdoba, especialmente en el segmento de los denominados emprendedores por oportunidad. Es un segmento que demanda un menor nivel de inversión inicial.
- Edad: El 23% de los cordobeses que inician un proyecto tienen entre 18 y 24 años; otro 30% se encuentra entre 25 y 34 años; el 25% tienen entre 35 y 44 años y un 22% supera esa edad.
- Nivel de educación: El 45% de los emprendedores tiene estudios universitarios incompletos y la mayoría sigue estudiando. Otro 30% posee secundario completo. Entre los graduados, el 17% tiene universitario completo y un 8% títulos de posgrado. Estos resultados estarían mostrando una menor formación que los resultados extraídos del trabajo de Kantis et al. (2014).
- Género: El 39% de los emprendedores son mujeres y el resto son varones, una distribución menos concentrada en el sexo masculino que los resultados del apartado anterior.
- Experiencia: La gran mayoría ya ha emprendido antes (un 86% del total), mientras que del total relevado, solo un 14% está iniciando su primera empresa. Un punto importante, y enmarcado dentro de la innovación abierta, es que el 20% de los encuestados obtuvo su idea de manera directa o indirecta a través de su trabajo o contacto en otra organización.
- Trabas para emprender: El 90% señala a la falta de financiamiento como el principal impedimento para iniciar su propio negocio, aunque el 40% señala que recibió fondos de terceros, entre los que se incluyen inversores ángeles, aceleradoras o sector público. Otras complejidades a la hora de emprender son la inestabilidad económica, el alto riesgo, cargas fiscales, falta de experiencia, temor a fracasar, entre otras.
- Motivaciones: En este apartado sí se vislumbra una mayor área de contacto con los resultados del apartado previo. Los dos principales motivos para emprender son la mayor independencia personal –nueve de cada diez encuestados- y la posibilidad de crear algo propio -85%-.
- Cualidades: Los rasgos que destacan dentro de los emprendedores de Córdoba, se asemejan a lo que ocurre en otros lugares. Entre los que se pueden listar encontramos, la predisposición a asumir riesgos; la adaptación a los cambios; la perseverancia; creatividad; iniciativa; optimismo; visión de futuro; pasión; necesidad de enfrentar nuevos retos.

7.8 Caracterización de las incubadoras de la Región Centro

Actualmente no se dispone de información exclusiva para la provincia de Córdoba sobre incubadoras, pero sí es factible encontrar para el agregado de Región Centro (Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos). Según un trabajo del Observatorio Económico Territorial de la Universidad Nacional del Litoral (2013) a pedido de la Asociación Argentina de Incubadoras de Empresas, Polos y Parques Tecnológicos (AIPyPT) es posible distinguir diez incubadoras de empresas en la región y once Clústeres, Parques o Polos Tecnológicos.

Primeramente, el análisis se va a focalizar a nivel país para luego exponer los datos para la región y poder realizar una comparación. Aclarado este punto, a continuación se listan las principales características que surgen del relevamiento:

- **Surgimiento:** El 67% del total de incubadoras surgen de fondos públicos, 9% de fondos privados y un 24% mixto.
- **Promotores:** Las entidades que han promovido la creación de incubadoras son las universidades en un 100%, los gobiernos locales en un 86% y luego por debajo se encuentra el gobierno provincial (43%), cámaras empresarias (36%), empresas (29%) y gobierno nacional (14%).
- **Forma jurídica:** El 43% de las incubadoras presentan una forma jurídica de Fundación, luego con un 14% cada una se encuentran las formas Sociedad Anónima (S.A.) y Asociaciones civiles sin fines de lucro.
- **Sectores focalizados:** Un dato no menor a considerar, es que el 67% de las mismas están enfocadas a alojar o asistir a empresas de base tecnológica, un 28% a empresas de base productiva tradicional y un 5% a empresas de bases culturales. El trabajo define tres estadios para incubadoras: planificación, implantación y desarrollo, siendo que la gran mayoría (76%) ya se halla en el mayor escalón de la secuencia (desarrollo).
- **Objetivos:** Los objetivos que conducen a estas organizaciones son la generación de valor (81%), la creación de empresas (76%) y el desarrollo regional (62%). Otros factores motivacionales, pero de menor jerarquía de acuerdo al relevamiento, son: desarrollo tecnológico (38%), creación de puestos de trabajo (33%) y transferencia de tecnología (33%).
- **Medición de desempeño:** Los criterios principales que utilizan las incubadoras para medir el desempeño son: porcentaje de empresas que se gradúan de la incubadora (71%), tasa de ocupación de la incubadora (52%), empleos creados por las empresas incubadas/graduadas (48%).
- **Criterios de selección de proyectos:** Los criterios que utilizan para seleccionar los proyectos son: aptitud emprendedora del líder del proyecto (100%), viabilidad económica (81%), aplicación de nuevas tecnologías (57%), perfil sectorial de la actividad (33%), posibilidad de vinculación con centros de investigación (24%) y cantidad de empleos a crear (10%).
- **Estructura de RR.HH.:** Analizando su estructura de recursos humanos, es importante notar que un 42% de los trabajadores de las incubadoras tienen un perfil técnico, el resto se distribuye entre personal administrativo (23%), gerencia o conducción (19%) y otros (16%).
- **Tipo de asistencia:** Específicamente en lo que hace a la asistencia, el 67% de las incubadoras, ofrecen a sus empresas y/o proyectos alojarlas y/o asistir las durante los procesos pre incubación e incubación; mientras que solo el 10% pre incuban empresas y/o proyectos y el 24% solo ofrece incubación, pero no pre-incubación, para los mismos. Estos re-

sultados se vinculan con la particularidad que un 23% de las incubadoras no posee módulos para alojar empresas o proyectos. Por otro lado, un 24% tiene menos de cinco módulos, un 29% ostenta entre cinco y diez módulos y un 24% de las mismas cuenta con más de diez módulos.

- **Tiempo de asistencia:** El 52% de las organizaciones limitan el tiempo de incubación a un promedio de veintiocho meses. Puntualizando, un 73% de las entidades brinda los servicios por dos y tres años, mientras que un 18% lo hace por menos de veinticuatro meses. Estos plazos se vinculan con el tipo de empresa/proyecto incubado.
- **Servicios que proveen:** En cuanto al conjunto de servicios que ofrecen las incubadoras, se observa que una elevada proporción de las mismas brinda asesoría técnica, capacitación, asesoría contable y legal, sala de reuniones, vinculación con agentes del sistema de innovación, ciencia y tecnología, entre otros.
- **Desafíos:** Los desafíos y preocupaciones que las incubadoras ven hacia adelante son: i) incrementar la captación de proyectos tecnológicos e innovadores; ii) aumentar cantidad y calidad de empresas egresadas; iii) formar un polo cultural con alto valor agregado; iv) lograr financiamiento; v) promoción; vi) infraestructura; vii) lugar físico para incubar; viii) capacitación a emprendedores; ix) fluidez entre instituciones; x) transferencia de conocimiento; xi) fortalecer el networking; xii) aumentar el reconocimiento y apoyo a las incubadoras como eslabones fundamentales en el proceso de creación de empresas y desarrollo regional; xiii) lograr mayores incentivos para el desarrollo de capacidades emprendedores en los jóvenes; xiv) promover políticas que incentiven el emprendimiento.

Ahora sí, entrando en la información sobre la Región Centro, se puede destacar:

- **Surgimiento:** El 75% de las incubadoras son públicas, ocho puntos porcentuales por encima del nivel nacional.
- **Promotores:** En cuanto a las unidades que le dieron origen, el orden presenta algunas diferencias con el nivel nacional así como también en lo que hace a los porcentajes. El ranking y sus cifras quedan: universidades en un 63%, los gobiernos locales en un 63% y empresas (50%). Luego por debajo se encuentra el gobierno provincial (30%), cámaras empresarias (25%), y gobierno nacional (13%). Claramente se aprecia como las empresas cumplen un rol más destacado que a nivel nacional.
- **Forma jurídica:** En la región no se observan ni fundaciones ni asociaciones civiles sin fines de lucro en lo referido a la forma jurídica, sino que un 50% de las mismas se encuentran inscriptas bajo la forma de Sociedad Anónima (S.A.) y el restante 50% bajo otra forma.
- **Sectores focalizados:** A diferencia del nivel nacional, la región presenta una distribución de empresas incubadas menos sesgada a la tecnología, representando un 50% del total contra el 67% nacional. En este caso, el terreno lo ganan las otras dos categorías. Las empresas de base productiva tradicional pasan de un 28% a un 37% y las empresas de bases culturales de un 5% a un 18%. En cuanto al estadio de las incubadoras, el trabajo indica que en la región hay más incubadoras que están en el paso intermedio, llamado de implantación (38%), contra un 63% de la etapa de desarrollo (76% a nivel nacional).
- **Tipo de asistencia:** En cuanto a la asistencia que prestan, el 50% de las incubadoras, ofrecen a sus empresas y/o proyectos alojarlas y/o asistir las durante los procesos pre incubación e incubación (contra 67% nacional); mientras que solo el 13% pre incuban empresas y/o proyectos (contra el 10% nacional) y el 25% solo ofrece incubación para los mismos (versus el 24% nacional).

- Vinculación entre incubadoras y graduadas: En cuanto a la vinculación que mantienen las incubadoras con las empresas graduadas, el 83% respondió estar conectadas de alguna manera. Más allá de eso, el 17% respondió que hace un seguimiento de su desarrollo y otro 17% marcó que hacen encuentros masivos con todas las empresas.

7.9 Problemáticas y desafíos para emprender en Argentina

De acuerdo a Uvitec (2012) existen dos factores que explican la mayor cantidad de fracasos que se verifican entre emprendimientos innovadores. Por un lado la incapacidad de sostener el flujo financiero necesario para el desarrollo de los proyectos y, por otro, la carencia de competencias de gestión en quienes tienen la responsabilidad de llevarlos adelante.

En este apartado se presentan las distintas dificultades que presentan los emprendedores argentinos a la hora, justamente, de emprender. El contenido se obtuvo mayoritariamente de Kantis et al. (2014) y se desarrolla una comparación con las problemáticas que se presentan en Brasil y Chile.

7.9.1 Mercado y entorno

En el área de mercado y entorno, los principales desafíos que enfrenta Argentina son: i) falta de capital para invertir; ii) dificultades para concretar ventas; iii) elevada carga impositiva. Cabe resaltar que las dos primeras son compartidas con otros emprendedores de Brasil y Chile. Como otras dos trabas significativas para emprender se citan la falta de capital de trabajo y las complejidades de los trámites para abrir/operar. Cabe resaltar que esta última falencia solo se presenta en Argentina, mientras que en Chile y Brasil no es un problema, lo cual deja a la vista la escasa productividad del sector público argentino, pero también abre la puerta para generar mejoras significativas.

Por el lado del apoyo del entorno a los emprendedores de oportunidad sobresale el soporte que le brinda el círculo social (familia y amigos), donde más de la mitad de los emprendedores recibe tal apoyo. Después reciben ayudas de otras instituciones, como organismos públicos, proveedores/clientes, aceleradoras, concursos de planes de negocios, asociaciones de empresas o personas como profesores universitarios o inversores. En relación a Chile y Brasil, Argentina cuenta con poco apoyo provisto por inversores ángeles, colegas empresarios, incubadoras y la universidad. En el otro lado, Argentina cuenta relativamente con más auspicio de otras ONGs como Endeavor, Empretec, etc.

Dentro de los distintos aportes que reciben los emprendimientos la mayor colaboración que se encuentra es en enriquecer el modelo de negocios o propuesta de valor, en desarrollar contactos con clientes, en madurar como empresario y en elaborar un plan de negocios. En el otro extremo, las tareas en las cuales hay menor colaboración son en el trabajo con mentores empresarios, en el desarrollar el equipo emprendedor, en conseguir inversiones y en encontrar socios.

En resumen, los emprendedores encuentran menor apoyo institucional en Argentina que el que reciben en Chile o Brasil. Además, el mayor apoyo que prevalece a lo largo del tiempo es el que se dan los propios emprendedores. Una deficiencia notoria, es que los emprendedores suelen tener más apoyo en la parte del proyecto que cuando ya ingresaron al mercado.

7.9.2 Plano organizacional

En el plano organizacional, la agenda de desafíos para emprender en Argentina, según su orden de importancia, se refiere a atraer recursos humanos calificados, encontrar socios con las capacidades necesarias, certificar calidad, organizar la empresa y mantenerse actualizado a nivel tecnológico. Es interesante remarcar que los tres países muestran cierta similitud en torno a esos aspectos.

Las incubadoras son la principal fuente de apoyo de los emprendedores brasileños y chilenos en la fase de proyecto (60%), contrastando con la baja presencia de este tipo de institución en Argentina (25%). Esta situación parece responder a la distinta importancia asignada a las políticas de creación de empresas en unos y otros países, así como también al lugar asignado a este tipo de institución en el marco de dichas políticas. A diferencia de Argentina, Brasil y Chile han implementado políticas de fomento del emprendimiento desde hace años.

Por otro lado, los mentores empresarios y los ejecutivos de grandes firmas ocupan un lugar destacado en los tres países, aportando su experiencia y contactos valiosos. Uno de cada dos emprendedores, aproximadamente, destacó su aporte. En Argentina y Chile, su gravitación es significativamente más importante para los emprendedores orientados al crecimiento, indicando que su aporte hace a la diferencia entre unos y otros. Por ende, el desafío es poder incluir dentro del ecosistema, un mayor número de estas personas.

Muchos emprendedores, especialmente en Brasil y Chile, encontraron apoyo en otros colegas emprendedores. El intercambio entre pares que se encuentran en la misma situación o que cuentan con un mayor grado de avance en el proceso emprendedor suele ayudarles a identificar problemas y posibles vías para encararlos. Sin embargo, no existen registros en Argentina sobre formas de contacto con emprendedores, proyectos en marcha o capacidades, por lo que el desafío aquí es formalizar relaciones que generalmente se generan a través del “boca en boca”.

Una vez que ingresan al mercado, salvo en Brasil, declina la cantidad de emprendedores que encuentran apoyo tanto de su círculo social cercano como de las instituciones. Chile es el país en donde esta caída del respaldo institucional es más significativa. En los tres países, los colegas (otros emprendedores) son la única fuente de soporte que se mantiene en el tiempo. Aquí se identifica una traba notoria que frena las posibilidades de crecimiento de las empresas nacientes.

7.9.3 Financiamiento

La cuestión financiera, como ya quedó mencionado a lo largo del capítulo, es una falencia que impide un mayor desarrollo. En los tres países la inmensa mayoría de los emprendedores ambiciosos, más de tres de cada cuatro, se financia con fondos propios y de familiares y amigos (las famosas tres efes: *family, friends and fools* (familia, amigos y tontos, por sus siglas en inglés).

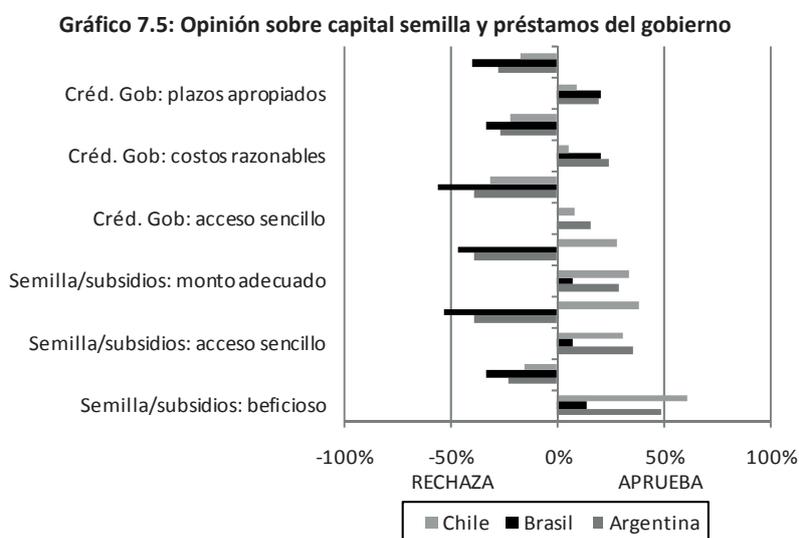
Siguiendo las ideas expuestas en El Balance de la Economía Argentina 2013, los medios de financiamiento que poseen las empresas en sus distintas etapas de desarrollo se pueden dividir genéricamente en dos grupos. Por un lado, las empresas pueden autofinanciarse a través de sus excedentes y, por otro lado, valerse de financiamiento externo a la firma. Dentro de este último grupo, el medio más utilizado es el bancario a través de préstamos y descuentos de documentos. Mecanismos alternativos de financiación pueden encontrarse a través de subvenciones de parte del Estado, de las colectividades locales y de fundaciones. Además, el mercado de capitales amplía las posibilidades de fuentes de financiamiento, aunque en Argentina no se encuentra plenamente desarrollado.

Es por este motivo que se hace necesario ampliar el uso del mercado de capitales, con el foco puesto en los Fondos de Capital de Riesgo (FCR). Esta alternativa es muy común en los países desarrollados y tiende a crecer también en América Latina. El capital de riesgo es una solución viable para una de las principales dificultades de los emprendedores. El capital necesario para estimular el crecimiento de una compañía puede provenir de individuos particulares, los denominados inversores ángeles¹² o de intermediarios financieros como fondos de capital de riesgo.

Los fondos de capital de riesgo, por otro lado, “son entidades profesionalmente organizadas integradas por equipos de especialistas que invierten en compañías, administrando los recursos aportados por inversores institucionales (entidades financieras, fondos de pensión, compañías de seguros, organismos multilaterales), fondos de familias o inversores particulares. Según el tamaño de las empresas y las inversiones realizadas existen típicamente dos tipos de fondos: los denominados Venture Capital (VC), focalizados en las fases tempranas de expansión de las compañías en las que invierten y los fondos de PrivateEquity (PE) que canalizan sus fondos en empresas ya consolidadas”.

Si bien en Argentina el desarrollo de inversiones mediante el capital de riesgo es una alternativa novedosa e incipiente, ha sido la forma en que empresas líderes a nivel mundial se han desarrollado. Cada vez más personas buscan este tipo de inversiones como alternativa para canalizar su dinero en el país, lo que resulta una importante oportunidad para emprendedores con proyectos incipientes. Las instituciones que conforman el ecosistema emprendedor de Córdoba brindan un marco propicio para que el emprendedor pueda aprovechar estas oportunidades.

En el Gráfico 7.5 se presenta la opinión de los emprendedores de Argentina, Chile y Brasil sobre capital semilla y préstamos del gobierno.



Fuente: IIE sobre la base de Kantis et al. (2014).

La opinión de los emprendedores sobre los programas de capital semilla incluye algunas críticas. Es más común el caso de quienes consideran que acceder a este instrumento no es sencillo que el de quienes, en el otro extremo, opinan en forma muy positiva sobre él. En lo que

¹² Los inversores ángel son individuos con una próspera situación económica que invierten sus propios fondos en compañías de alto potencial. Existen redes o clubes de ángeles que reúnen a varios inversores a fin de compartir los esfuerzos, unir sus capitales y generar un mayor impacto en la nueva compañía.

respecta al monto de los subsidios, en Argentina por ejemplo, casi uno de cada dos encuestados consideró que el importe del capital semilla era insuficiente frente a apenas uno de cada cinco que se mostró conforme. Y en Brasil, poco más de un tercio frente a menos del 10% lo consideró insatisfactorio. En Chile las opiniones están más divididas.

Las opiniones también fueron predominantemente negativas al ser consultados por los programas de crédito de los gobiernos. Esta situación alude a aspectos tales como la facilidad para acceder y, en forma menos acentuada, a la razonabilidad de los costos y a los plazos de tales préstamos.

En cuanto a la opinión sobre el aporte de los inversores tiende a ser más positiva que negativa, aunque muchos de los emprendedores manifiestan una posición neutra en dicho campo. Cuando se consultó a los emprendedores sobre determinadas características de los inversores, muchos explicaron que ellos no entendían sus negocios, que pedían un porcentaje muy elevado de participación o que pedían información excesiva. Esto permite inferir que aún hay mucho trabajo que desarrollar entre la vinculación de inversores y emprendedores.

7.10 Recomendaciones

A lo largo del capítulo se relevaron diferentes aspectos relacionados a la innovación y emprendedorismo desde el punto de vista teórico, pero también aplicados en cierta medida al ecosistema emprendedor de Córdoba. A partir del análisis, sumado a material extra¹³, se pueden extraer algunas recomendaciones generales a seguir.

Una primera conclusión que se obtiene en parte del modelo de innovación alemán, es dejar de intentar emular a "Silicon Valley". A pesar de su gran éxito, la formación del mismo fue influida por un conjunto de circunstancias particulares y cualquier intento de replicarlo en otro lugar tiene altas probabilidades de fracasar. Por ende, es más prometedor construir un ecosistema emprendedor relacionado con la estructura económica local, basado en las capacidades y habilidades existentes, en lugar de centrarse solo en industrias de alta tecnología.

Otro aspecto relevante, es alentar el acercamiento del sector privado al ecosistema. En el caso particular de las incubadoras de la Región Centro, se demostró que más del 67% tienen sus raíces en el sector público. Por ende, es necesario incentivar una mayor participación de agentes privados para construir ecosistemas sólidos, que no tengan que depender del poder político de turno. Esto no implica abandonar el rol del gobierno, al contrario, este tiene un papel sumamente importante: asegurarse la formación de políticas efectivas para fomentar el ecosistema emprendedor. Es decir, tiene que ser un facilitador, remover obstáculos, generar las herramientas adecuadas para el desarrollo y apoyar en aquellas áreas que no atraen -ya sea por no considerarse rentables o por falta de información- al sector privado, pero que son estratégicas para el país. Además, las políticas deben ser planteadas desde una visión holística, en la cual se incluya al todo de la sociedad y a los diferentes eslabones que afectan los resultados del proceso de creación de empresas.

En cuanto a la órbita de las políticas, especialistas recomiendan delegar el liderazgo y no centralizar. Si bien debe existir como política de estado una línea de acción que impulse el emprendedorismo, es importante que los gobiernos locales y regiones se apropien de esa idea y que puedan bajarla a su territorio dentro del marco fijado desde la máxima autoridad. Esto genera una red de estrategias que se adaptan a cada una de las regiones y que sirven como ejemplo de aplicación en otras áreas.

¹³ Disponible en <https://agenda.weforum.org/2014/12/6-ways-governments-can-encourage-entrepreneurship/>.

Vinculado con la forma de desarrollo de empresas, es muy importante promover el crecimiento “natural” o genuino. Esto se basa en estrategias que no sean puramente “top-down”, es decir, que tengan que depender de la ayuda pública para subsistir. Un emprendimiento que no tienen raíces, más allá de las que sobresalen sobre la tierra y son regadas por el erial público, tiene un horizonte de muy corta duración y no resiste ningún avatar negativo. Por otra parte, hay que desplegar políticas que desarrollen la capacidad de negocio, pero también de administración, debido a que la primera es básicamente relacional mientras que la segunda es transaccional.

Asimismo, especialistas aconsejan no inundar el mercado con dinero barato, ya sea público o privado, para las distintas *start-ups*. Esto se justifica en el hecho de que los emprendimientos deben ser sustentables, por lo cual, antes de buscar financiamiento adicional es necesario que los proyectos sean sustentables por sí mismos, de otra manera, existe una alta probabilidad de que fracasen.

Un sexto punto a remarcar es que para que existan nuevas empresas dinámicas es muy importante ensanchar la base de emprendedores ambiciosos (emprendedores que lideran proyectos de empresas orientadas al crecimiento). Revisar el papel de los distintos ámbitos formativos es muy relevante para lograrlo, dado que tienen la posibilidad de influir en la generación de vocaciones emprendedoras y en el desarrollo de la orientación hacia el logro de los jóvenes (Kantis et al., 2014).

Con el tiempo, las instituciones educativas deben desempeñar un papel protagónico en el desarrollo de competencias emprendedoras entre los jóvenes. La educación primaria debe ser el primer lugar en el cual se incentive el pensamiento creativo e innovativo y se enseñe metodologías para hallar soluciones a las problemáticas, ya sean diarias, sectoriales, operativas o de cualquier índole. Eso debe ser proseguido en los distintos estadios de la formación de las personas. Independientemente de si esa persona se convierte en un emprendedor, ha adquirido capacidades que permiten flexibilidad y habilidades prácticas para desarrollarse posteriormente en cualquier ámbito en el cual le toque estar.

Por último, pero no menos importante, se encuentran las iniciativas para la promoción del emprendimiento femenino, que en tal caso, podría contribuir al incremento de las nuevas empresas dinámicas en la medida en que se reviertan las condiciones actuales bajo las cuales existen menos mujeres emprendedoras.

Recuadro 7.8: Emprendedores de alto impacto

Existen en el mundo actualmente 65 millones de empresas, pero el 90% de ellas no contrata empleados. Si se hace el ejercicio de que cada una de esas empresas contratase tres empleados, se terminaría con el problema del desempleo en el mundo. Además, solo 200 mil empresas grandes explican la mitad de la riqueza y del empleo del mundo.

Para el caso Argentina, para incrementar el PBI un 1%, sería necesario que se creen 160 mil micro empresas, o cuatro mil Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) o que 100 empresas PyMEs se transformen en grandes empresas. Pero ¿cómo es posible lograr esa transformación? Endeavor plantea tres pilares: 1- mentores; 2- modelos inspiraciones; 3-inversores. Estas tres herramientas se aplican a aquellos emprendedores con potencial, que ya han recorrido un camino y que pueden producir un alto impacto que pueda modificar la realidad.

Es por ello que el mundo hoy mira a los emprendedores y deposita sus expectativas de desarrollo en las nuevas empresas. Por eso, a nivel internacional, se empiezan a revisar las políticas globales de apoyo al emprendedorismo, hasta hoy más asociadas al asistencialismo de pequeños emprendimientos de potencial variado e incierto que a verdaderas estrategias de largo alcance para emprendedores de alto impacto.