

MARCO DE REFERENCIA

EVALUACIÓN DE BID LAB EN EL FINANCIAMIENTO DE ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

EMPREDIMIENTO Y EMPRENDEDOR

Se define emprendimiento como la identificación, creación y captura de valor. Un emprendedor es quien estratégicamente los ejecuta todos, a pesar de las limitaciones de su entorno y lo que le digan a favor o en contra (Isenberg, 2013). Esto significa que el emprendedor debe identificar una idea u oportunidad, crear un nuevo producto o servicio, no existente en el mercado regional o global, y debe capturar valor (económico o social) con el modelo de negocio implementado. Además, el valor debe ser extraordinario, es decir, obtener altos ingresos, visión global, novedoso y de alto impacto.

INNOVACIÓN

Se define innovación como el acto (riesgo involucrado) de introducir algo nuevo (creatividad). Es decir, la capacidad de imaginar nuevas ideas o posibilidades, y el coraje para conducir esa idea frente a la adversidad (Byrd, 2013).

STARTUP O EMPRESA EMERGENTE

El término *startup* o empresa emergente aplica a empresas de reciente creación, normalmente fundadas por uno o varios emprendedores, sobre una base tecnológica, innovadora y con una capacidad de rápido crecimiento. Según Paul Graham (Y Combinator), una *startup* es una empresa diseñada para crecer rápido apoyándose en la escalabilidad que ofrece el software, pero no lo considera imprescindible. Este crecimiento no se mide únicamente por el nivel de ingresos, pudiendo utilizarse otras medidas como el número de usuarios activos al mes o ingreso por usuario, entre otros.

Las *startups* desarrollan sus productos con menores inversiones y costes y a mayor rapidez que otras empresas, en ciclos de innovación más cortos. Su carácter innovador implica también una mayor incertidumbre y un índice más bajo de éxito que las empresas tradicionales.

ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN Y EMPREDIMIENTO (EIE)

Un ecosistema es una comunidad de seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente (RAE, 2018). Cada ejemplar de cada especie hace lo que sabe hacer para sobrevivir y el equilibrio resulta de ese hacer. Algunas especies llegan incluso a coordinarse para comer, cazar o procrear, pero siempre sobre la base de sus genes o ADN, sin poder modificarlos tomando acuerdos. Sólo los seres humanos tienen la capacidad única de colaboración, coordinación, definir propósitos, realizar propuestas, negociar, etc.

En un “ecosistema de innovación y emprendimiento” (EIE), se consideran dichas descripciones, pero existe algo único que no se encuentra en un ecosistema biológico y que es indispensable: Voluntad política (Maldonado & Horowitz, 2016).

Según Maldonado & Horowitz, la voluntad política es un conjunto de declaraciones y compromisos realizados colectivamente por los principales *stakeholders* (en inglés, “partes interesadas”) del ecosistema, que establecen un sentido de propósito respecto al mismo y permiten sostener distintos esfuerzos a lo largo del tiempo. Dicha voluntad nunca está presente en un EIE si no existe algún *stakeholder* que la sostenga, ya que no ocurre de forma espontánea y se construye a través de múltiples gestos recurrentes que deben ser reafirmados una y otra vez por los actores empeñados en acelerar el ecosistema.

En este sentido, acelerar un ecosistema es como emprender. Quienes deseen hacerlo deben saber que habrá dificultades y tropiezos. Que, si no intervienen o no se desarrollan las condiciones, no ocurrirá el crecimiento esperado. Y que, si lo hacen, los resultados serán imprevisibles y a menudo adversos. Cada intervención genera un conjunto de relaciones causa-efecto (un “efecto dominó de consecuencias) de las cuales algunas serán indeseables y otras insospechadas pero positivas. Es por esto que una pieza clave es perder la ilusión de control, no se puede garantizar cada resultado de cada proyecto o de cada peso invertido en acelerar el ecosistema, se requiere una buena dosis de coraje y determinación para aceptar bajo estas condiciones el reto de “meterse con” un ecosistema (Maldonado & Horowitz, 2016).

“Dos emprendedores en un garaje pueden cambiar el mundo, siempre y cuando vivan a dos cuadras de Stanford”, haciendo mención que hay condiciones de entorno y del ecosistema que facilitan el desarrollo de emprendimientos tecnológicos.

En resumen, un ecosistema de innovación y emprendimiento (EIE) es una comunidad de instituciones cuyos procesos se relacionan entre sí, actúan en función de sus intereses y tienen como objetivo principal la creación, crecimiento y expansión de startups o empresas emergentes en un ambiente (región, país o ciudad).

MODELO DE ECOSISTEMA SEGÚN BABSON GLOBAL

Para fomentar un ecosistema de innovación y emprendimiento, no sorprende que primero se debe evaluar y analizar múltiples factores para comprender el ecosistema y cómo funciona según un modelo que reúna sus dimensiones. Cuando se observan sociedades en las que la innovación y el emprendimiento se producen con regularidad o es autosostenible, se ve que ha evolucionado un entorno o ecosistema único y complejo. El modelo de ecosistema emprendedor creado por Daniel Isenberg (Babson Global) consta de una docena de elementos que se consolidan en seis dominios (Figura 1) que, aunque son idiosincrásicos porque interactúan de maneras muy complejas, siempre están presentes si el emprendimiento es autosostenible. Así que, aunque las combinaciones siempre son únicas, para que haya un emprendimiento autosostenible, se necesita una política propicia, mercados, capital, habilidades humanas, cultura y apoyos.

Este diagrama, si bien carece de vínculos causales (qué causa qué), ayuda en parte, a entender el ecosistema porque refleja el mundo, ya que afecta a las percepciones del emprendedor, sus decisiones y éxito futuro. Además, incluye elementos muy importantes que suelen omitirse como, por ejemplo, los primeros clientes y las redes. Los

emprendedores necesitan que los primeros clientes hablen de ellos con el fin de definir productos y niveles de servicio referenciales, sin mencionar que el dinero de un cliente rentable es la forma más útil de financiamiento para el emprendedor (Isenberg, 2011).

En otras palabras, Babson Global plantea un ecosistema de innovación y emprendimiento bajo el cuestionamiento si éste evoluciona en forma natural o se podría diseñar inteligentemente, llegando a la conclusión que comúnmente son el resultado de una evolución inteligente; un proceso que mezcla la mano invisible de los mercados y el liderazgo público intencionado, que sabe cuándo y cómo ofrecer ayuda y luego dejar ir para asegurar (relativamente) la propia sustentabilidad (Isenberg, 2010).

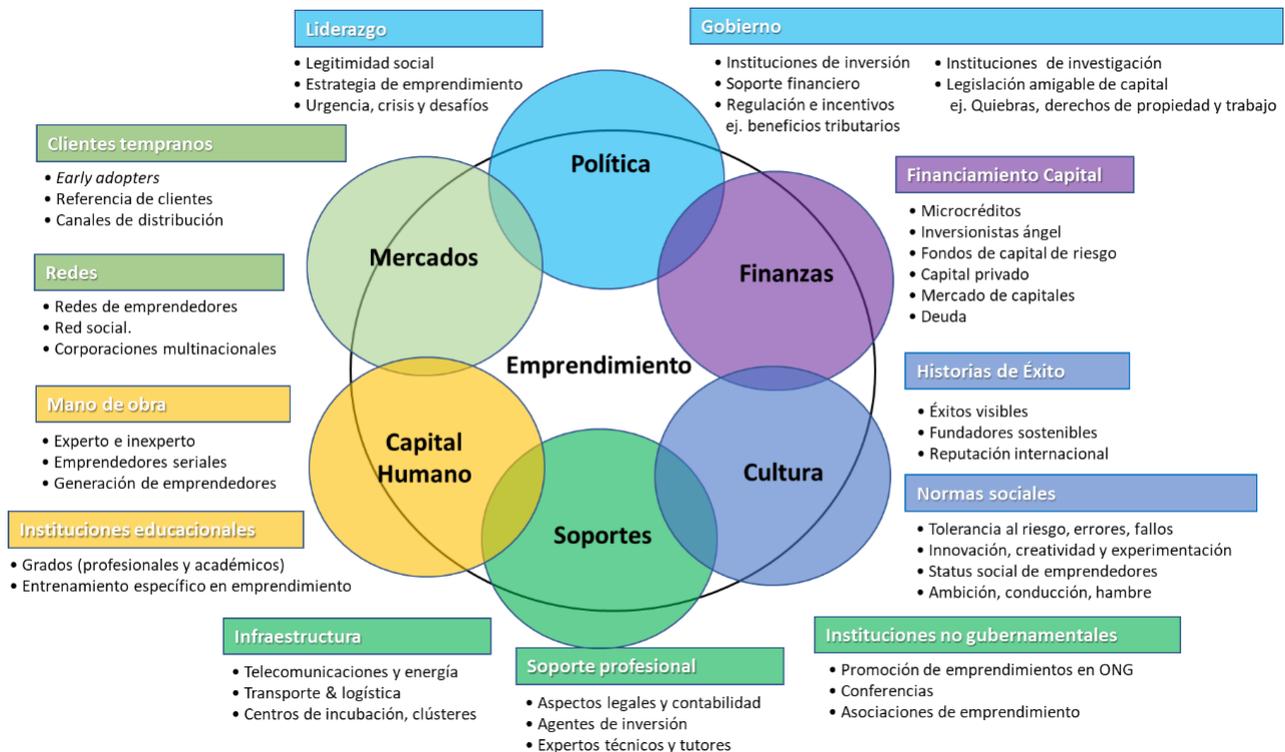


Figura 1: Modelo de Ecosistema de Emprendimiento según Babson Global (Isenberg, 2010)

Como se observa en la figura anterior, el modelo se sustenta bajo 6 áreas interconectadas entre sí:

- Políticas públicas: Liderazgo y gobierno.
- Mercado: Consumidores tempranos y redes.
- Capital humano: Mano de obra e instituciones educacionales.
- Apoyo: Infraestructura, soporte a profesionales e instituciones no gubernamentales.
- Cultura: Historias de éxito, normas sociales y estatus social del emprendedor.
- Financiamiento: Capital de financiamiento, capital de riesgo para etapas iniciales.

ACTORES DEL ECOSISTEMA

Se define a los actores de un ecosistema como individuos o instituciones que están involucradas y que participan directa o indirectamente en emprendimientos e innovación. Para efectos del presente estudio se han definido 5 categorías, donde cabe recordar que el enfoque recae en las interacciones que existen entre los distintos actores que de alguna u otra forma, entregan o reciben financiamiento. Estos son:

- **Emprendedores:** Activos y en potencia, personas comprometidas con el emprendimiento.
- **Inversionistas:** Invierten o buscan para invertir.
- **Intermediadores:** Instituciones con o sin fines de lucro que ayudan a facilitar el flujo de la tecnología, capital y talento, hacia y entre los *stakeholders* principalmente en las primeras etapas de una *startup*. En este apartado se encuentran las incubadoras, aceleradoras, centros de investigación y desarrollo y universidades.
- **Plataformas de apoyo:** Instituciones en su mayoría sin fines de lucro que conectan ideas, conocimiento y estrechan vínculos entre los participantes del ecosistema. No entregan financiamiento, pero son contribuyentes importantes a la continuidad y fortalecimiento de la red, también conocidos como “bróker”.
- **Grandes instituciones:** Son actores claves del ecosistema que realizan acciones puntuales (en su mayoría de entrada y salida) para mejorar fallas inherentes al ecosistema, invertir o entregar financiamiento de forma institucional o movilizar actores con el fin de impulsar el ecosistema de innovación y emprendimiento. Se subdivide en 3 tipos:
 - **Instituciones públicas:** Organismos del sector público que buscan democratizar la entrada al ecosistema, generar políticas públicas, asignar recursos y/o dar soporte a aquellas áreas donde existan fallas de mercado no resueltas por el sector privado.
 - **Grandes empresas:** Instituciones privadas que realizan actividades de innovación abierta e investigación y desarrollo, patrocinan intermediadores (incubadoras, aceleradoras o laboratorios), realizan inversiones corporativas (spin-in, o spin-out) o realizan actividades de *networking*, entre otros. Dichos servicios están, en su mayoría, enfocados en el sector económico o industria en la que se desenvuelven. Además, se incluye a instituciones bancarias que entregan financiamiento a través de créditos o préstamos.
 - **Organismos internacionales:** Instituciones internacionales o multilaterales que buscan reducir las fallas de mercado no cubiertas por los otros actores en el ecosistema, entrega fondos no reembolsables, subvenciones o capital para apoyar a startup y actores del país y moviliza a *stakeholders* para incentivar la entrada de nuevos actores al ecosistema.

A continuación, se presenta el ecosistema de innovación y emprendimiento en Chile. Para efectos del estudio no están consideradas las *startups*.



Figura 2: Principales actores del ecosistema de innovación y emprendimiento - Chile 2020

ETAPAS DE UNA STARTUP (SEGÚN CICLO DE VIDA)

Las startups, a lo largo de su ciclo de vida, pasan por una serie de etapas diferenciadas en las que las necesidades, financiamiento, objetivos y características de cada una varía en gran medida. En detalle son 5 las etapas de una startup (ABANCA Innova, 2018):

- **Etapas Pre-semilla (Pre-seed):** Es la etapa cuando el emprendedor tiene una idea sin desarrollar, con un simple powerpoint o esquema en una hoja debe convencer a aquellos que quieren sumarse (en general, al equipo). No existe producto mínimo viable, ni modelo de negocio validado. En general, se puede conseguir financiamiento a través de las llamadas FFF (Friends, family and fools), que significa amigos, familia y locos, evidenciando que no hay nada más que una simple idea. En algunos países hay instituciones intermediadoras que ayudan en esta etapa, las llamadas “incubadoras pre-semilla”.
- **Etapas Semilla (Seed):** Es la fase con la que el proyecto se hace realidad y cuyo objetivo fundamental es desarrollar la idea de manera adecuada y validar el modelo de negocio. Se espera obtener un producto mínimo viable (PMV), que se pueda iterar y validar con el cliente real haciendo posible el testeado del producto o servicio en el mercado. Programas de aceleración e incubación resultan útiles ya que permiten acelerar el proceso de ensayo y error, y tener contacto con profesionales de experiencia que ofrecen mentorías en áreas claves como por ejemplo, marketing, ventas, contabilidad, aspectos legales, entre otros.
- **Etapas Temprana (Early Stage):** Una vez que la startup ya tiene su producto mínimo viable (PMV) en el mercado y llegan los primeros clientes/usuarios, y sobre todo, las primeras métricas, es el momento de mejorar el producto innovador a través de un proceso iterativo, en el que se vaya recogiendo el *feedback* de los usuarios y se mejoran los fallos. Se convierte el PMV en un producto tangible y que la gente pueda utilizar, pensando en una futura gran escala, detectando cuáles son las características y funcionalidades más importantes de la startup y asentar las primeras relaciones o acuerdos comerciales de cara al futuro. Se plantea nuevas contrataciones, estrategias de marketing y venta de producto al segmento seleccionado.

- **Etapa de Crecimiento (Growth Stage):** En esta etapa la startup ya tiene un producto con un mercado definido, clientes recurrentes de pago, métricas positivas, además de una estrategia de crecimiento definida y una manera de captación testada. Esta fase es en la que la startup debe centrarse en su crecimiento y aumentar tanto los beneficios como el número de clientes, sin olvidar la mejora continua del producto para poder adaptarse al crecimiento de la startup. Suele ser la fase de contratación de más personal. Para esta fase es muy importante la financiación externa y un flujo de caja positivo para garantizar su éxito y la sostenibilidad de cara a los inversionistas.
- **Etapa de Expansión (Expansion Stage):** Una vez que el producto ya está consolidado en el mercado, es el momento de buscar un mercado más ambicioso, llegando a nuevos lugares, nuevos mercados internacionales o nuevos nichos en los que poder irrumpir con fuerza. Se corren muchos riesgos y la financiación es vital que en general llegan de manera externa (inversionistas, corporaciones, family offices, entre otros).
- **Etapa de Exit (venta):** Esta etapa consiste en vender la startup y puede ser realizada de diversas maneras. Mediante la venta de acciones de los fundadores a otra compañía, mediante la integración dentro de otra compañía mayor, o mediante una oferta pública de venta (OPV o IPO, por sus siglas en inglés) que significaría su entrada a bolsa. Cabe destacar que este último paso es opcional, y que el objetivo de muchas startups no es realizar un *exit* sino que convertirse en empresas de alto valor y con largo recorrido.

Ciclo de Financiamiento de una Startup

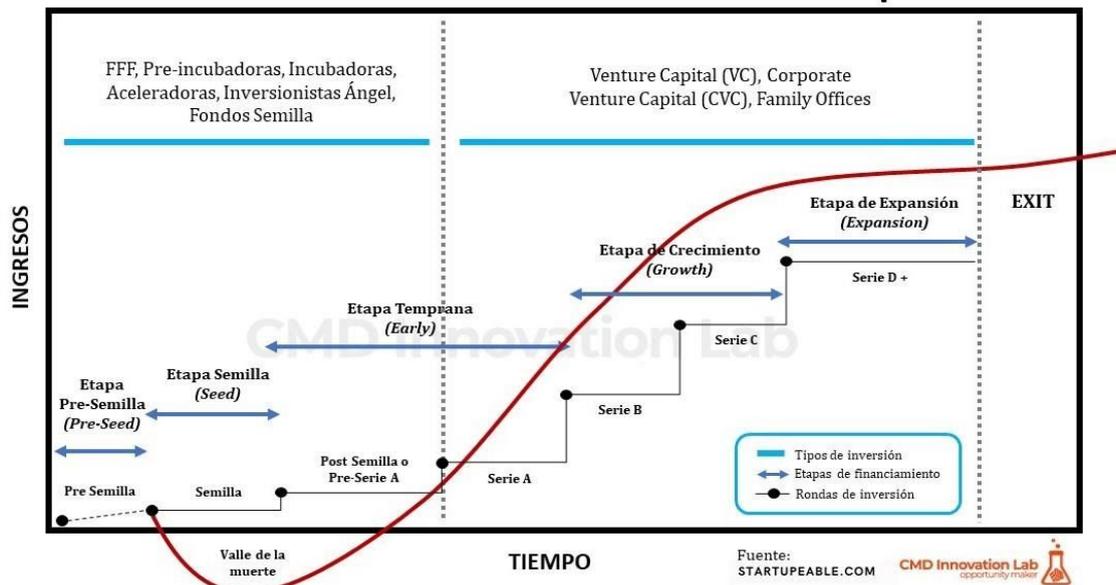


Figura 3: Ciclo de vida y financiamiento de una startup

Para tener en cuenta...

EFEECTO DEL EMPRENDIMIENTO EXITOSO

Según Isenberg, los efectos más significativos que resultan de los emprendedores más exitosos es que a ellos les gusta crear más emprendimiento. El emprendimiento, resulta, cuando el éxito se convierte en un hobby o deporte que los emprendedores persiguen por una mezcla de motivos, a menudo en el desafío o la adrenalina que emerge después de que sus necesidades materiales son atendidas. Se convierte en una “adicción positiva”, una en la que el adicto a la empresa le gusta enganchar a otros también. Así que los "adictos" del emprendimiento se convierten en inversionistas ángeles, o asesores, o capitalistas de riesgo, o miembros de la junta, y probablemente una combinación, alimentando su experiencia y riqueza para generar más emprendimiento. Se convierten en oradores públicos o profesores invitados que inspiran a otros a seguir sus pies. Presionan al gobierno para que la reforme. En cantidades suficientes, estas actividades dejan una región con muy buenas expectativas a futuro (Isenberg, 2011).

Referencias

- ABANCA Innova. (12 de Abril de 2018). *Las 5 etapas de una startup, explicadas con detalle*.
Obtenido de Abanca Innova:
<http://abancainnova.com/es/opinion/las-5-fases-una-startup-explicadas-detalle/>
- Byrd, J. (2013). *Voice of the Innovator: How the voice of the innovator can be cultivated in individual, team and organizations*. Minneapolis: Koechel Peterson & Associates Inc.
- Isenberg, D. (2010). *The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution*. *Harvard Business Review*.
- Isenberg, D. (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*.
- Isenberg, D. (2013). *Worthless, impossible and stupid: How contrarian entrepreneurs create and capture extraordinary value*. New York: Harvard Business Review Press.
- Maldonado, L., & Horowitz, G. (2016). *Ecosistemas abiertos: Seis estrategias para acelerar el fortalecimiento de la innovación y el emprendimiento*. Santiago: Bywaters.
- RAE. (2018). *Diccionario Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=ELjRufE>