



ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS

 aspen institute

LO QUE SABEMOS ACERCA DE

Cultivar Ecosistemas de Emprendimiento

Un resumen de la evidencia existente

Apoyado por



Noviembre de 2021



Center for
Inclusive Growth



Acerca de ANDE

La Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE por sus siglas en inglés) es una red global de organizaciones que impulsan el emprendimiento en economías en desarrollo. Los miembros de ANDE brindan servicios de apoyo financiero, educativo y empresarial a Pequeñas Empresas en Crecimiento (PEC), con la convicción de que las PEC crean empleos, estimulan el crecimiento económico a largo plazo y producen beneficios ambientales y sociales. Como la voz global líder del sector PEC, ANDE cree que las PEC son una herramienta poderosa, pero poco reconocida, para abordar los desafíos sociales y ambientales. Desde 2009, nos hemos convertido en una red de referencia de casi 300 miembros que operan en casi todas las economías en desarrollo. ANDE aumenta el conjunto de conocimientos disponible, moviliza recursos y conecta las instituciones que apoyan a los pequeños empresarios que construyen la prosperidad inclusiva en el mundo en desarrollo.

ANDE es un programa del Aspen Institute, una organización global sin fines de lucro comprometida a hacer realidad una sociedad libre, justa y equitativa.

Acerca de las Síntesis de Evidencia de ANDE

Este informe es parte de una serie de Síntesis de Evidencia elaboradas por ANDE, las cuales resumen la investigación existente en cuanto a temas relevantes para el sector de las pequeñas empresas en crecimiento (PEC).¹ Las Síntesis buscan servir como un recurso para que las y los profesionales puedan familiarizarse rápidamente con la literatura relativa a los ecosistemas de emprendimiento, la gestión del talento y la calidad del empleo. Para leer otras Síntesis de Evidencia y acceder a los recursos citados en este informe, visite www.andeglobal.org/knowledge-hub

¹ ANDE define a las pequeñas empresas en crecimiento (PEC) como empresas comercialmente viables de entre cinco y 250 empleados con potencial significativo, así como ambición, para el crecimiento. Normalmente, las PEC buscan un capital de crecimiento de entre 20,000 y 2 millones de dólares.

Autores y agradecimientos

Victoria Hume, *Analista de Investigación, ANDE*

Abigayle Davidson, *Gerente de Investigación, ANDE*

Agradecemos a Matthew Guttentag, Director de Investigación e Impacto de ANDE, por sus importantes contribuciones editoriales, así como a Genevieve Edens y Teodora Mihaylova por sus aportaciones de investigación en las primeras etapas de desarrollo de este informe.

Apoyo para este Informe

**La Alianza Global para el Crecimiento Inclusivo:
Construyendo el ecosistema de apoyo a las PEC para 2020 y el futuro**

Este informe fue elaborado como parte de la Alianza para el Crecimiento Inclusivo Global (GIGP), una colaboración entre el Aspen Institute y Mastercard Center for Inclusive Growth GIGP. Esta iniciativa multianual, combina la experiencia y las redes de ambas organizaciones para abordar la desigualdad en ingresos e información a través del lente de crecimiento inclusivo.

Índice

Introducción y hallazgos clave.....	5
Las etapas del desarrollo de los ecosistemas	7
Factores críticos para el desarrollo de los ecosistemas	10
Estudios de caso sobre intervenciones para la construcción de ecosistemas	17
Conclusión	22



Introducción y hallazgos clave

El emprendimiento es una prioridad para las y los hacedores de política pública y los donantes como un factor clave para contribuir al desarrollo económico. Se calcula que las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) contribuyen hasta el 40% del PIB nacional en las economías en desarrollo y que representan el 90% de los negocios en todo el mundo.²

Estas estadísticas sólo reflejan a las empresas formalmente registradas; por lo tanto, la contribución real es probablemente mucho mayor. Si bien gran parte de la investigación económica en décadas pasadas se ha concentrado en la viabilidad y el crecimiento de las empresas individuales, la investigación reciente hace hincapié en la importancia de los sistemas sociales y económicos que rodean a las y los emprendedores, frecuentemente denominados como un “ecosistema de emprendimiento”.³

Los ecosistemas de emprendimiento comprenden un conjunto de elementos culturales, políticos y económicos que permiten a las y los emprendedores iniciar, sostener y escalar un nuevo negocio. Inspirado en el entendimiento ecológico de un ecosistema, el término enfatiza la interdependencia de actores cuyo desarrollo es impulsado u obstaculizado por los demás.⁴ En este sentido, los ecosistemas de emprendimiento vinculan el estudio del desarrollo económico y el emprendimiento.⁵ Los elementos del ecosistema pueden incluir las redes de personas que fungen como mentores formales e informales, las regulaciones locales para iniciar y sostener un negocio, las instituciones académicas que preparan al nuevo talento para la fuerza laboral, los elementos culturales que influyen en la innovación y la toma de riesgos, y las organizaciones de apoyo con recursos financieros y técnicos para ayudar a las empresas en etapa temprana a crecer. Los ecosistemas empresariales suelen delimitarse a una zona geográfica, tal como una ciudad, región o país pequeño en donde las y los emprendedores tienen acceso al mismo conjunto general de servicios y se ven afectados(as) por las mismas políticas.

Mientras que el concepto de ecosistema de emprendimiento está bien establecido, la base de la evidencia sobre cómo crecen exactamente los ecosistemas y sobre si las intervenciones pueden acelerar este crecimiento es aún emergente. Este informe sintetiza la evidencia existente sobre el complejo proceso de construir ecosistemas de emprendimiento y ofrece lecciones clave a partir de la literatura.

2 [Financiamiento de las pequeñas y medianas empresas \(PyMEs\) \(disponible en inglés\)](#). Banco Mundial. Consultado el 25 de junio de 2021.

3 Cavallo, A. et al. (2019). [Investigación sobre el ecosistema de emprendimiento: debates presentes y direcciones futuras \(disponible en inglés\)](#). International Entrepreneurship and Management Journal.

4 Cantner, U. et al. (2020). [Ecosistemas de emprendimiento: un modelo de ciclo de vida dinámico \(disponible en inglés\)](#). Small Business Economics.

5 Acs, Z. et al. (2017). [Los linajes del enfoque del ecosistema de emprendimiento \(disponible en inglés\)](#). Small Business Economics.

APRENDIZAJES PRINCIPALES:

- + **Los ecosistemas consolidados comparten un conjunto de características.** La presencia y la fuerza de las redes empresariales e institucionales, la cultura empresarial, las aceleradoras y otras organizaciones de apoyo, los proveedores de financiamiento y las políticas en apoyo al emprendimiento son frecuentes entre los ecosistemas de emprendimiento consolidados.
- + **El desarrollo de los ecosistemas implica interacciones complejas y no lineales entre estos factores.** No existe una ruta única de crecimiento para los ecosistemas, dado que las comunidades empresariales deben construirse en torno a sus fortalezas y recursos existentes para identificar áreas de ventaja competitiva.
- + **Las intervenciones deben construirse alrededor de los atributos y fortalezas locales.** Si bien existe cierta evidencia de resultados exitosos en intervenciones de construcción de ecosistemas, las y los hacedores de política pública deben enfocarse principalmente en establecer una base sólida para el ecosistema. Lo anterior de manera que puedan aprovecharse las nuevas oportunidades de mercado conforme estas surgen de forma orgánica.

Las etapas del desarrollo de los ecosistemas

Como primer paso para entender la manera en la que crecen los ecosistemas de emprendimiento, las y los investigadores han establecido categorías para definir y medir cada etapa del desarrollo de ecosistemas. Con base en los marcos de referencia de *Startup Genome*, así como en estudios académicos, a continuación se presentan las principales etapas de desarrollo de los ecosistemas y ejemplos de ecosistemas en cada etapa.

ESTAS ETAPAS INCLUYEN:

- + **Etapa de activación;**⁶ Esta etapa, también conocida como etapa naciente⁷o fase de nacimiento,⁸ está marcada por un número bajo pero creciente de startups⁹ (*Startup Genome* lo delimita en menos de 1,000 startups), la experiencia limitada de las o los fundadores, e importantes brechas de recursos. Existen pocas oportunidades de financiamiento, mentoría y conexiones, aunque está empezando a surgir cierta infraestructura de apoyo, como lo son las incubadoras. Según el marco de referencia de *Startup Genome*, Kampala (Uganda) se encuentra en esta fase. Si bien Uganda fue clasificado como el país más emprendedor por el *Global Entrepreneurship Monitor* en 2014, el índice de fracaso de las startups sigue siendo demasiado alto para que el ecosistema experimente un crecimiento significativo.¹⁰ No obstante, la ciudad de Kampala está bien posicionada para alcanzar la siguiente fase de desarrollo. Con una población joven y familiarizada con la tecnología, y un creciente entorno de innovación, muchos actores internacionales y locales están procurando impulsar a Kampala a través del umbral de desarrollo inicial. Un ejemplo es la Iniciativa del Ecosistema de Emprendimiento de Uganda (UEEI, por sus siglas en inglés) de ANDE, cuya primera fase inició en 2018. Su objetivo fue llevar a cabo una evaluación diagnóstica de los ecosistemas empresariales en Kampala y Gulu, lo que finalmente derivó en una estrategia de cinco años para el desarrollo del ecosistema.¹¹

6 [Informe 2020 del Ecosistema Global de Startups \(disponible en inglés\)](#). Startup Genome.

7 Cukier, D. y Kon, F. (2018). [Un modelo de madurez para ecosistemas de emprendimiento de software \(disponible en inglés\)](#). Journal of Innovation and Entrepreneurship.

8 Mack, E. y Mayer, H. (2015). [Las dinámicas evolutivas de los ecosistemas de emprendimiento \(disponible en inglés\)](#). Urban Studies.

9 Para el presente documento el término startup se utiliza para nombrar a las empresas de reciente creación independientemente del sector.

10 Patton, A. [Uganda es un país de emprendedores, pero ¿cuántas startups sobreviven? \(disponible en inglés\)](#). The Guardian. Febrero de 2016.

11 [Iniciativa del Ecosistema de Emprendimiento de Uganda \(disponible en inglés\)](#). Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo. Consultado el 25 de junio de 2021.

- + **Etapa de crecimiento:**¹² También conocida como fase de evolución¹³ o globalización,¹⁴ en esta etapa los elementos de un ecosistema de emprendimiento se vuelven más evidentes y especializados.¹⁵ Emprendedores y emprendedoras de alto perfil emergen con algunas salidas exitosas, los inversionistas están más abiertos al riesgo y comienzan a ofrecer financiamiento a las startups, y el emprendimiento se convierte en una carrera profesional más aceptable desde la perspectiva cultural. *Startup Genome* clasifica a Kuala Lumpur, Malasia, como un ecosistema en etapa de crecimiento o de globalización temprana debido a su sólido panorama de financiamiento de startups (con 226 millones de dólares recaudados por startups en 2019), calidad de vida, aumento de la base de talento y políticas gubernamentales favorables para las startups. Sin embargo, algunos desafíos se mantienen, con la renuencia de las startups a expandirse más allá de los mercados nacionales y una preferencia entre el talento joven por trabajar para grandes corporaciones en vez de en empresas en su fase inicial.¹⁶
- + **Etapa de consolidación:**¹⁷ También llamada fase de atracción e integración,¹⁸ en esta etapa se observan las empresas “unicornio”, reconocidas a nivel mundial y con salidas por encima de los mil millones de dólares, con conectividad mundial incremental y políticas y programas de emprendimiento eficaces. En esta etapa, el ecosistema es reconocido mundialmente como un buen lugar para empezar un negocio.¹⁹ Silicon Valley es el ejemplo clásico de un ecosistema de emprendimiento que ha florecido hasta convertirse en una potencia. Otro ejemplo es Singapur, clasificado por *Startup Genome* como uno de los diez principales ecosistemas globales para el financiamiento de startups, con un mercado total de financiamiento para fase inicial de 1,400 millones de dólares.²⁰

-
- 12 Mack, E. y Mayer, H. (2015). [Las dinámicas evolutivas de los ecosistemas de emprendimiento \(disponible en inglés\)](#). Urban Studies.
- 13 Cukier, D. y Kon, F. (2018). [Un modelo de madurez para ecosistemas de emprendimiento de software \(disponible en inglés\)](#). Journal of Innovation and Entrepreneurship.
- 14 [Informe 2020 del Ecosistema Global de Startups \(disponible en inglés\)](#). Startup Genome.
- 15 Cantner, U. et al. (2020). [Ecosistemas de emprendimiento: un modelo de ciclo de vida dinámico \(disponible en inglés\)](#). Small Business Economics.
- 16 Fetalvero, N. [Construyendo excelencia: Como Malasia se convirtió en un ecosistema de startups de primer nivel \(disponible en inglés\)](#). TechnAsia. Diciembre de 2020.
- 17 Cukier, D. y Kon, F. (2018). [Un modelo de madurez para ecosistemas de emprendimiento de software \(disponible en inglés\)](#). Journal of Innovation and Entrepreneurship.
- 18 [Informe 2020 del Ecosistema Global de Startups \(disponible en inglés\)](#). Startup Genome.
- 19 Algunos marcos de referencia divergen en esta etapa. Mientras que algunos indican que el número de nuevas startups sigue creciendo, otros establecen que esta etapa está marcada por una reducción en la creación de empresas, llamada fase de sostenimiento o declive, en la que se destinan menos recursos a apoyar a las startups, requiriendo esfuerzos dedicados para mantener el impulso. Por ejemplo, ver Mack, E. y Mayer, H. (2015). [Las dinámicas evolutivas de los ecosistemas de emprendimiento \(disponible en inglés\)](#). Urban Studies.
- 20 [Informe 2020 del Ecosistema Global de Startups \(disponible en inglés\)](#). Startup Genome.

Aunque las etapas de desarrollo de los ecosistemas pueden definirse de forma simple y directa, la trayectoria de crecimiento entre etapas no es tan clara. La mayoría de los ecosistemas consolidados actuales se desarrollaron de manera orgánica, mientras que las intervenciones intencionales de construcción son un experimento de desarrollo económico más reciente. Las dos secciones siguientes ofrecen hallazgos en torno a cómo puede mejorarse un ecosistema: en primer lugar, mediante la identificación de los factores de éxito de los ecosistemas consolidados y, en segundo lugar, mediante la exploración de estudios de caso de intervenciones para la construcción de ecosistemas y sus resultados.



Factores críticos para el desarrollo de los ecosistemas

La investigación sobre los ecosistemas consolidados señala varios factores clave que permitieron su desarrollo. Si bien no componen una lista exhaustiva de maneras para impulsar la actividad empresarial, estos factores actúan como catalizadores para el desarrollo de los ecosistemas e indican las áreas que pueden ser objeto de las intervenciones de construcción de ecosistemas.

REDES DE CONTACTO FUERTES ENTRE LAS INSTITUCIONES Y LAS Y LOS EMPRENDEDORES

Las redes de contacto son fundamentales para el desarrollo de nuevas empresas. Las y los emprendedores utilizan sus redes para obtener capital y encontrar información confiable.²¹ Las conexiones interpersonales generan un entorno de confianza que permite la experimentación, la colaboración intersectorial y el acceso a nuevos mercados nacionales e internacionales.²² Las redes de contacto tuvieron un papel fundamental en el crecimiento del ecosistema de emprendimiento en alta tecnología de Nueva York, donde las y los emprendedores generaron encuentros de fácil acceso para el sector tecnológico y comenzaron a reinvertir en sus pares (por ejemplo, un grupo de emprendedoras y emprendedores exitosos creó el grupo New York Angels para invertir en empresas de reciente creación).²³ Un estudio de Endeavor sobre el ecosistema en Nairobi concluyó que una de sus principales fortalezas es el interés de las y los emprendedores exitosos en reinvertir en otras empresas locales emergentes, generando un flujo de capital, confianza y conocimiento del sector.²⁴ Las conexiones entre los intermediarios también desempeñan un papel importante en fortalecer el apoyo al emprendimiento. Por ejemplo, la red *Lagos Angels Network* fue fundada en 2014 por las y los emprendedores locales exitosos e individuos con alto poder adquisitivo. Los costos operativos iniciales los subvencionó infoDev. La red ha crecido de 20 a 65 miembros e interactúa de cerca con otros actores del ecosistema mediante la generación de acuerdos de inversión como incubadoras y aceleradoras locales y asociándose con entidades gubernamentales como el Banco Industrial de Nigeria.²⁵ La evidencia señala que las redes débiles también pueden obstaculizar el crecimiento. Un

21 [Informe 2020 del Ecosistema Global de Startups \(disponible en inglés\)](#), Startup Genome.

22 Katz, B. y Wagner, J. [El auge de los distritos de innovación: una nueva geografía de innovación en los Estados Unidos de América \(disponible en inglés\)](#), Brookings. Consultado el 14 de agosto de 2021.

23 Cukier, D. y Kon, F. (2018). [Un modelo de madurez para ecosistemas de emprendimiento de software \(disponible en inglés\)](#), Journal of Innovation and Entrepreneurship.

24 Endeavor Insight. (2015). [Escalando a la orilla del Valle Rift: Cómo acelerar el ecosistema de emprendimiento para las compañías locales en crecimiento acelerado en Nairobi, Kenya \(disponible en inglés\)](#).

25 Moellenbrock, B. y Gonella, C. (2021). [Redes de ángeles en mercados emergentes: una guía para las instituciones de desarrollo \(disponible en inglés\)](#).

estudio sobre el ecosistema de las TIC en Atlanta reveló que, aunque existen los factores técnicos y financieros clave para el desarrollo del ecosistema, la fragmentación social y la falta de integración local (dependencia de recursos y actores locales en vez de externos) han estancado su crecimiento y obligado a las empresas más exitosas a salir de la ciudad.²⁶

UNA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO

Se define por normas sociales tolerantes al riesgo y el fracaso, que celebran la innovación y la creatividad y dotan de un alto estatus social a las y los emprendedores.²⁷ En ecosistemas con una fuerte cultura del emprendimiento, es probable que las y los emprendedores “regresen el favor” a otros fundadores y fundadoras de empresas al fungir como mentores, inversionistas y asesores²⁸ y las y los emprendedores en serie demuestran un involucramiento repetido, también conocido como “reciclaje de emprendedores”.²⁹ La investigación sobre economías en desarrollo ha encontrado que las percepciones negativas en torno al emprendimiento son un obstáculo importante para el desarrollo del ecosistema.³⁰ Un acercamiento común para crear una cultura del emprendimiento es la introducción de conceptos de emprendimiento en el sistema educativo. En la región española de Extremadura, el gobierno creó un programa para la creación de habilidades empresariales como parte del plan de estudios de educación primaria y secundaria, enfocándose específicamente en el emprendimiento social con el fin de alcanzar los ODS. Una evaluación del programa reveló que el plan de estudios fomentó las competencias personales de las y los estudiantes en relación con el emprendimiento y llevó a una mejora en sus actitudes en torno a la responsabilidad social.³¹

INSTITUCIONES ANCLA

Las universidades, las grandes empresas y los laboratorios de investigación y desarrollo generan una reserva de talento e innovación tecnológica que puede constituir la base de un ecosistema fuerte. Un análisis sobre la investigación del emprendimiento regional realizado en 2016 encontró que las tasas de creación de empresas eran más altas en las regiones con fuerzas de trabajo más especializadas y universidades de investigación, gracias a un mayor intercambio de conocimientos y a la “derrama tecnológica”.³² En Waterloo (Canadá), grandes instituciones ancla como la Universidad de Waterloo y BlackBerry fueron clave para el nacimiento del ecosistema local de emprendimiento. Estas instituciones han sido catalizadoras para atraer talentos altamente calificados, especialmente

-
- 26 Breznitz, D. y Taylor, M. (2014). [Las raíces comunales del crecimiento del emprendimiento y tecnología – fragmentación y estancamiento social: reflexión del clúster de tecnología de Atlanta \(disponible en inglés\)](#). Entrepreneurship and Regional Development.
- 27 Isenberg, D. [Introducción al ecosistema de emprendimiento: cuatro características definitorias \(disponible en inglés\)](#). Forbes. Mayo de 2011.
- 28 Spigel, B. (2016). [Desarrollo y gobierno de ecosistemas de emprendimiento: la estructura de los programas de apoyo al emprendimiento en Edimburgo, Escocia \(disponible en inglés\)](#). International Journal of Innovation and Regional Development.
- 29 Mason, C. y Brown, R. (2014). [Ecosistemas de emprendimiento y el emprendimiento orientado al crecimiento \(disponible en inglés\)](#). Documento de referencia preparado para la OCDE.
- 30 Guerrero, M. et al. (2020). [La influencia de los ecosistemas en el proceso de emprendimiento: una comparación entre países desarrollados y en vías de desarrollo \(disponible en inglés\)](#). Small Business Economics.
- 31 Sánchez-Hernández, M. y Maldonado-Briegas, J. (2019). [Programas de cultura de emprendimientos sostenibles que promueven la responsabilidad social: una experiencia regional en Europa \(disponible en inglés\)](#). Sustainability.
- 32 Muller, S. [Revisión del progreso del desarrollo regional y de emprendimiento: ¿dónde quedan aún brechas? \(disponible en inglés\)](#) European Planning Studies.

en el contexto universitario, donde existe un ambiente de apoyo que fomenta la colaboración entre las y los estudiantes y los miembros de las facultades para la creación de nuevas empresas.³³ Las corporaciones también tienen un potencial significativo para contribuir al crecimiento del ecosistema ofreciendo su experiencia y recursos. Por ejemplo, la mundialmente reconocida aceleradora de startups, Techstars, ofrece servicios de aceleración en colaboración con compañías que ofrecen apoyo en la creación, gestión, asignación de personal y comercialización del programa, así como servicios administrativos y espacios físicos.³⁴ Grandes empresas como Microsoft y Nike también han creado sus propias aceleradoras, que en muchos casos pueden culminar en adquisiciones o proyectos piloto que benefician a la empresa y al mismo tiempo proporcionan una nueva opción de inversión para las startups.³⁵

FINANCIAMIENTO EN ETAPAS TEMPRANAS

Un análisis de ecosistemas exitosos realizado en 2016 encontró que una “comunidad fuerte, densa y solidaria de inversionistas de riesgo (VC), inversionistas ángel, inversionistas semilla” y otros tipos de capital debe “estar disponible, ser visible y ser accesible para todos los sectores, demografías y geografías”.³⁶ En la mayoría de los casos, el capital de riesgo y los inversionistas ángel se ven atraídos por los ecosistemas más avanzados en su desarrollo, lo que crea un vacío en los ecosistemas en fase inicial que los donantes y las iniciativas gubernamentales pueden ayudar a llenar. Por ejemplo, en el Líbano, la Iniciativa de Inversión en Medio Oriente y el Norte de África (MENA II) de USAID ofrece formación a inversionistas ángel, proporciona fondos de contrapartida y reduce el riesgo de inversión mediante una garantía de capital del 50%. Hasta la fecha, el programa ha formado a más de 125 inversionistas ángel y ha generado 3.7 millones de dólares en inversiones.³⁷ Los gobiernos también han intervenido mediante la creación e implementación de fondos de capital de riesgo con respaldo público, con la esperanza de que una primera ronda de inversión exitosa atraiga al mercado el capital de riesgo privado. Un análisis realizado en 2020 sobre este tipo de esquemas de financiamiento a partir de una muestra europea concluye que son menos eficaces para resolver el déficit de financiamiento de empresas más antiguas en economías en desarrollo o economías percibidas como corruptas. Sin embargo, cuando estos fondos son sindicados con inversionistas privados, mejora la probabilidad de cerrar la brecha de financiamiento.³⁸ El Fondo Fiduciario de Capital Riesgo de Ghana (VCTF, por sus siglas en inglés) es otro ejemplo de una intervención dirigida por el gobierno. Fue creado en 2004 en respuesta a la demanda de financiamiento de capital y cuasi capital más accesible para las empresas locales y ha utilizado su financiamiento semilla para recaudar más de 85 millones de dólares en financiamiento del sector privado para las PyMEs mediante la creación de fondos de capital de riesgo

33 Spigel, B. (2017). [La relación organizacional de los ecosistemas de emprendimiento \(disponible en inglés\)](#). Entrepreneurship Theory and Practice.

34 Hochberg Y. (2016). [Acelerando emprendedores y ecosistemas: el modelo de la aceleradora semilla \(disponible en inglés\)](#). National Bureau of Economic Research.

35 Kohler, T. (2016). [Aceleradoras coporativas: construyendo puentes entre corporaciones y startups \(disponible en inglés\)](#). Business Horizons.

36 Stam, E. y Spigel, B. [Ecosistemas de Emprendimiento](#). Documento de trabajo.

37 Moellenbrock, B. y Gonella, C. (2021). [Redes de ángeles en mercados emergentes: una guía para las instituciones de desarrollo \(disponible en inglés\)](#).

38 Alperovych, Y. (2020). [Cerrando la brecha de capital para compañías innovadoras jóvenes: el diseño de programas gubernamentales efectivos de fondos de capital de riesgo \(disponible en inglés\)](#). Research Policy.

en alianza con instituciones locales.³⁹ El VCTF también creó la Red de Inversionistas Ángel de Ghana en 2011 y desempeñó un papel clave en el establecimiento del Mercado Alternativo de Ghana (GAX, por sus siglas en inglés), una cotización de acciones en el mercado de valores de Ghana específicamente para las PyMEs con potencial de crecimiento.⁴⁰

ACELERADORAS Y OTROS PROVEEDORES DE APOYO A LAS Y LOS EMPRENDEDORES

La investigación en torno a la eficacia de los programas de aceleración muestra que las startups graduadas tienen más probabilidades de atraer financiamiento de capital que las empresas que no han participado en estos programas, incluso tomando en cuenta los efectos que el proceso de selección tiene sobre la muestra.⁴¹ Hay evidencia de que la presencia de las aceleradoras también tiene un efecto indirecto positivo en las actividades de inversión regional. Un estudio que examinó una muestra de 59 aceleradoras en 38 regiones metropolitanas de Estados Unidos descubrió que establecer una aceleradora en una región metropolitana aumenta el número de inversionistas de etapa temprana y puede “crear un clúster empresarial donde antes no existía”.⁴² Del mismo modo, una investigación realizada en Bangalore encontró que las aceleradoras conectan a las y los emprendedores con el ecosistema más amplio, usando su experiencia para emparejar exitosamente a las y los emprendedores con los actores del ecosistema adecuados.⁴³ Los donantes desempeñan un papel importante en el financiamiento y el apoyo de estos programas. El programa Partnering to Accelerate Entrepreneurship (PACE) de USAID, diseñado para catalizar el crecimiento de pequeñas empresas en países en desarrollo mediante el aumento de la inversión privada, es un ejemplo de ello. Creado en 2013, las intervenciones de PACE incluyen la inversión directa en empresas en etapa temprana, la reducción del riesgo de las inversiones mediante garantías, el fomento de la colaboración entre el capital privado y la filantropía, el apoyo a los intermediarios para probar nuevos mecanismos de apoyo y la investigación y difusión de hallazgos relevantes.⁴⁴ Un componente fundamental de la estrategia de PACE es abordar el déficit de apoyo y financiamiento mediante un enfoque multifacético que combina estructuras de financiamiento innovadoras y servicios de desarrollo de capacidades.

UN ENTORNO SÓLIDO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Las regulaciones y los programas del gobierno favorecedores tienen un papel crucial en el fomento de las actividades de emprendimiento.⁴⁵ En particular, las políticas que “despenalizan la bancarrota, protegen a los accionistas de los acreedores y permiten a las y los emprendedores volver a empezar

39 [Venture Capital Trust Fund: Perfil 2017.](#)

40 [Sitio web del Venture Capital Trust Fund.](#) Consultado el 14 de agosto de 2021.

41 Lall, et al. (2020). [¿Estamos acelerando capital hacia los emprendimientos con impacto? \(disponible en inglés\)](#) World Development.

42 Fehder, D. y Hochberg, Y. (2014). [Las aceleradoras y la oferta regional de inversión de capital de riesgo \(disponible en inglés\).](#) SSRN.

43 Goswami, K. et al. (2017). [Expertise de aceleradoras: entendiendo el rol intermediario de las aceleradoras en el desarrollo del ecosistema de emprendimiento de Bangalore.](#) Strategic Entrepreneurship Journal.

44 Integra Government Services International LLC. (2021). [Revisión estratégica de la Iniciativa “Asociación para Acelerar el Emprendimiento” \(PACE en inglés\) de USAID \(disponible en inglés\).](#)

45 Audretsch, D. et al. (2021). [Ecosistemas de emprendimiento en ciudades: el rol de las instituciones \(disponible en inglés\).](#) PLoS ONE.

rápidamente⁴⁶ suelen ser eficaces para promover el emprendimiento.⁴⁷ Sin embargo, la evidencia también subraya la importancia de las políticas formuladas para contextos específicos, ya sean rurales, de alta tecnología, de sectores específicos, etc.⁴⁸ Un ejemplo es el Plan de Modernización de la Agricultura del gobierno de Uganda.⁴⁹ Al incentivar a las empresas privadas para que trabajen con pequeños agricultores y agricultoras en la distribución más efectiva de insumos, los pequeños agricultores y agricultoras pudieron mejorar sus resultados hasta el punto de obtener un ingreso sostenible.⁵⁰ Otro ejemplo es el de Chattanooga, una ciudad estadounidense de alrededor de 500,000 habitantes que en 2010 se convirtió en la primera zona metropolitana de Estados Unidos en recibir una conexión a internet gigabit de fibra óptica. La oficina del alcalde creó el Chattanooga Forward Task Force para determinar la forma más efectiva de aprovechar esta nueva conexión a internet de alta velocidad y colocó el emprendimiento como una de las prioridades más importantes de política pública para la ciudad.⁵¹ La iniciativa de la alcaldía creó un “distrito de la innovación” y colaboró con el sector privado, una universidad local y dos fundaciones privadas para construir el ecosistema, lo que resultó en el establecimiento de nuevos programas de apoyo, como aceleradoras e incubadoras.⁵² Otros éxitos de esta iniciativa incluyen el aumento del financiamiento externo para las 16 principales startups de la ciudad y el cambio general en la cultura de Chattanooga, que ahora celebra y valora el emprendimiento.⁵³

Si bien los factores señalados anteriormente son necesarios para que los ecosistemas de emprendimiento maduren por completo, es importante reconocer que no existe un único camino para su desarrollo. La mayoría de las investigaciones concluyen que las iniciativas de apoyo a los ecosistemas deben ver más allá de los factores individuales y centrarse en las conexiones entre los elementos del ecosistema para impulsar el éxito de los emprendimientos. Las y los investigadores del emprendimiento concuerdan que “por sí solo, [cada pilar] favorece el emprendimiento, pero es insuficiente para sostenerlo⁵⁴ y “el qué tan bien conectados estén los elementos de un ecosistema es crucial para el funcionamiento del sistema”.⁵⁵

Un tema recurrente en la literatura es la importancia de valorar los activos existentes y el contexto único de cada ecosistema. Quienes formulan las políticas deben utilizar las condiciones locales como

-
- 46 Isenberg, D. [La gran idea: cómo comenzar una revolución emprendedora \(disponible en inglés\)](#). Harvard Business Review. Junio de 2010.
- 47 Ibid.
- 48 Minniti, M. (2008). [El rol de la política gubernamental en la actividad emprendedora: ¿productiva, improductiva, o destructiva? \(disponible en inglés\)](#) Entrepreneurship Theory and Practice.
- 49 [Plan de Uganda para la modernización de la agricultura \(disponible en inglés\)](#). Ministerio de Asuntos Exteriores de la República de Uganda
- 50 (2014). [Ecosistemas de emprendimiento alrededor del mundo y la dinámica de crecimiento de empresas en etapa temprana - la perspectiva del emprendedor \(disponible en inglés\)](#). Foro Económico Mundial.
- 51 Motoyama, Y. et al. (2016). [Pueblo pequeño, ecosistema con capas: caso de estudio de Chattanooga \(disponible en inglés\)](#). Fundación Kauffman.
- 52 Ibid.
- 53 Ibid.
- 54 Isenberg, D. [La gran idea: cómo comenzar una revolución emprendedora \(disponible en inglés\)](#). Harvard Business Review. Junio de 2010.
- 55 Motoyama, Y. y Knowlton, K. (2017). [Examinando las conexiones dentro del ecosistema de startups: caso de estudio de St. Louis \(disponible en inglés\)](#). Entrepreneurship Research.

los elementos fundamentales de un ecosistema, en vez de intentar emular la trayectoria de otros ecosistemas con distintas fortalezas clave.⁵⁶ Muchos de los ecosistemas consolidados actuales tienen sus propias cualidades “específicas del lugar” que sirvieron de base para el desarrollo del emprendimiento. Un ejemplo de esto sería la facilidad para realizar viajes internacionales (por ejemplo, la cercanía de Oxford al aeropuerto de Londres-Heathrow) o una mano de obra calificada (por ejemplo, se puede vincular la tecnología suiza en el campo de la medicina a las “habilidades de precisión” que desarrollaron en la industria relojera).⁵⁷ Entre los ejemplos de ecosistemas consolidados, a menudo ha intervenido cierto grado de suerte para impulsar su desarrollo. Por ejemplo, la crisis financiera de 2008 condujo al auge de la industria tecnológica de Nueva York, y la llegada del cable de fibra óptica en Chattanooga estimuló la inversión en el emprendimiento por parte de actores públicos y privados.

Países insulares geográficamente distantes o con escasos recursos, como Taiwán, Islandia y Nueva Zelanda han invertido fuertemente en capital humano como base del desarrollo de sus ecosistemas de emprendimiento.⁵⁸ Por ejemplo, Taiwán desarrolló estrategias para retener a sus ingenieros e ingenieras altamente experimentados y capacitados que se educaron en Estados Unidos. Entre 1988 y 1998, cerca de 40,000 ingenieros(as) regresaron a Taiwán, para convertirse en el pilar de la industria de los componentes de tecnologías de información del país.⁵⁹ Estos ejemplos demuestran que construir ecosistemas alrededor de las condiciones locales y utilizando los recursos existentes es preferible a importar soluciones prediseñadas.

Otro factor común en la investigación sugiere que las y los propios emprendedores (y no las organizaciones de desarrollo) deben desempeñar el papel principal en darle forma a un ecosistema empresarial para que se dé un crecimiento significativo. Como señalan Spigel y Harrison, “intervenciones del Estado como las inversiones públicas de capital de riesgo, la creación de incubadoras o los esquemas de capacitación pueden añadir recursos a un ecosistema... pero sin redes suficientemente densas entre las y los emprendedores basadas en una cultura de apoyo (es decir, un sistema que funcione adecuadamente), es probable que los recursos tengan un impacto limitado. Por lo tanto, la creación de ecosistemas fuertes y funcionales depende del liderazgo de la comunidad emprendedora para crear redes cohesivas y sólidas basadas en una cultura de confianza, reciprocidad y toma de riesgos”.⁶⁰ Este hallazgo se observó con mayor fuerza en el estudio de Endeavor que contrasta las historias de crecimiento de los ecosistemas de Bangalore y Nairobi. El estudio argumentó que Bangalore ha experimentado un crecimiento más expansivo debido a que ha sido impulsado por emprendedoras y emprendedores altamente exitosos, más que por iniciativas de ONG.⁶¹

56 Isenberg, D. [La gran idea: cómo comenzar una revolución emprendedora \(disponible en inglés\)](#). Harvard Business Review. Junio de 2010.

57 Mason, C. y Brown, R. (2014). [Ecosistemas de emprendimiento y el emprendimiento orientado al crecimiento \(disponible en inglés\)](#). Documento de referencia preparado para la OCDE.

58 Isenberg, D. [La gran idea: cómo comenzar una revolución emprendedora \(disponible en inglés\)](#). Harvard Business Review. Junio de 2010.

59 Ibid.

60 Spigel, S. y Harrison, R. (2017). [Hacia una teoría de proceso de los ecosistemas de emprendimiento \(disponible en inglés\)](#). Strategic Entrepreneurship Journal.

61 Morris, R. y Török, L. (2018). [Promoviendo comunidades productivas de emprendimiento: lecciones clave respecto a la generación de empleos, crecimiento económico e innovación \(disponible en inglés\)](#). Endeavor Insight.

Como señala el investigador de emprendimiento Daniel Isenberg, “No existe una fórmula exacta para crear una economía del emprendimiento; sólo hay planes prácticos, aunque imperfectos”.⁶² Sin embargo, existen algunas estrategias emergentes sobre cómo el gobierno y otros actores pueden intervenir para ayudar a estimular el desarrollo del ecosistema. En la siguiente sección se presentan cuatro estudios de caso de intervenciones para la construcción de ecosistemas y cómo resultaron eficientes.

62 Isenberg, D. [La gran idea: cómo comenzar una revolución emprendedora \(disponible en inglés\)](#). Harvard Business Review. Junio de 2010.

Estudios de caso sobre intervenciones para la construcción de ecosistemas

Como se menciona con frecuencia en la literatura, los ecosistemas son heterogéneos por naturaleza y requieren de intervenciones a la medida para crecer.⁶³ Los gobiernos y donantes están cada vez más interesados en diseñar programas de crecimiento del emprendimiento utilizando un enfoque ecosistémico⁶⁴ y a continuación se presentan algunos ejemplos de sus estrategias y resultados.

MAPEANDO Y ATENDIENDO LAS DEFICIENCIAS

NUEVA YORK, ESTADOS UNIDOS

La crisis financiera de 2008 impactó negativamente a la economía de la ciudad de Nueva York y actuó como un choque exógeno que puso en marcha su ecosistema de emprendimiento urbano de alta tecnología. Durante la crisis, se perdieron 90,000 empleos en la ciudad y el gasto de consumo cayó un 11% para 2009.⁶⁵ En respuesta, la Corporación de Desarrollo Económico de la Ciudad de Nueva York (NYCEDC, por sus siglas en inglés) y la oficina del alcalde dirigieron el diseño y la implementación de una nueva iniciativa para diversificar la economía regional con las industrias de la biociencia, la moda, el turismo, los medios de comunicación y la tecnología.

El primer paso para la administración local fue entender los retos actuales del sector de las startups de tecnología. El NYCEDC realizó un análisis del ecosistema de las startups de tecnología consultando a los actores locales.⁶⁶ El análisis reveló cuatro retos clave que inhibían el crecimiento del sector de tecnología en la ciudad y diseñó políticas públicas para atender cada uno de los problemas principales.

63 Brown, R. y Mason, C. (2017). [Una mirada dentro de los picos económicos: revisión crítica y conceptualización de los ecosistemas de emprendimiento \(disponible en inglés\)](#). Small Business Economics.

64 Mason, C. y Brown, R. (2014). [Ecosistemas de emprendimiento y el emprendimiento orientado al crecimiento \(disponible en inglés\)](#). Documento de referencia preparado para la OCDE.

65 Mulas, V. Gastelu-Iturri, M. (2016). [Nueva York: transformando una ciudad en un líder de innovación tecnológica \(disponible en inglés\)](#). Banco Mundial.

66 Ibid.

RETO	POLÍTICA / PROGRAMA
1 Falta de espacio físico para emprendimiento	1 Red de espacios de coworking/incubadoras
2 Falta de talento especializado en tecnología	2 Atracción de universidades de ciencia y tecnología (modelos PPP “Applied Sciences NYC”)
3 Capital semilla insuficientemente disponible para las startups locales	3 Fondo semilla respaldado por el gobierno de la ciudad (“NYC Entrepreneurial Fund” y “NYC Seed”)
4 Una comunidad limitada y descoordinada de emprendedoras y emprendedores e innovadores tecnológicos	4.1 Concursos (“Big Apps”)
	4.2 Apoyo político a los eventos comunitarios y una campaña de marketing (en colaboración con la alcaldía y el CDO ⁶⁷)

Fuente: Mulas, V. y Gastelu-Iturri, M. (2016). [Nueva York: transformando una ciudad en un líder de innovación tecnológica](#). Banco Mundial.

Estas intervenciones impulsaron el emprendimiento de alta tecnología de la ciudad y crearon el segundo ecosistema más grande de Estados Unidos, sólo por debajo de Silicon Valley. Además de las nuevas empresas, compañías tecnológicas multinacionales como Facebook, Google e IBM abrieron oficinas en Nueva York. Para 2015, la ciudad de Nueva York contaba con más de 14,000 nuevas empresas y 6,000 millones de dólares de inversión en capital riesgo.⁶⁸ El sector de las startups de alta tecnología representa el 12% de sus ingresos fiscales totales y, desde 2008, el ecosistema ha generado empleos a una tasa de crecimiento anual del 18%.⁶⁹

CREANDO UN ECOSISTEMA REGIONAL A PARTIR DE MUCHAS ECONOMÍAS PEQUEÑAS

LOS PAÍSES INSULARES DEL CARIBE

La mayoría de las islas del Caribe cuentan con un PIB bajo, caracterizado por altos niveles de microemprendimiento de subsistencia y una baja productividad del sector privado, con retos específicos identificados como los bajos niveles de educación, el acceso limitado al financiamiento y la falta de estabilidad (específicamente, delincuencia y corrupción).⁷⁰ En 2010, el Banco Mundial, con el apoyo de Global Affairs Canada, puso en marcha un fondo fiduciario de siete años por 20 millones de dólares canadienses, conocido como el Programa de Emprendimiento para la Innovación en el Caribe (EPIC, por sus siglas en inglés). Su objetivo era mejorar el ecosistema de emprendimiento mediante

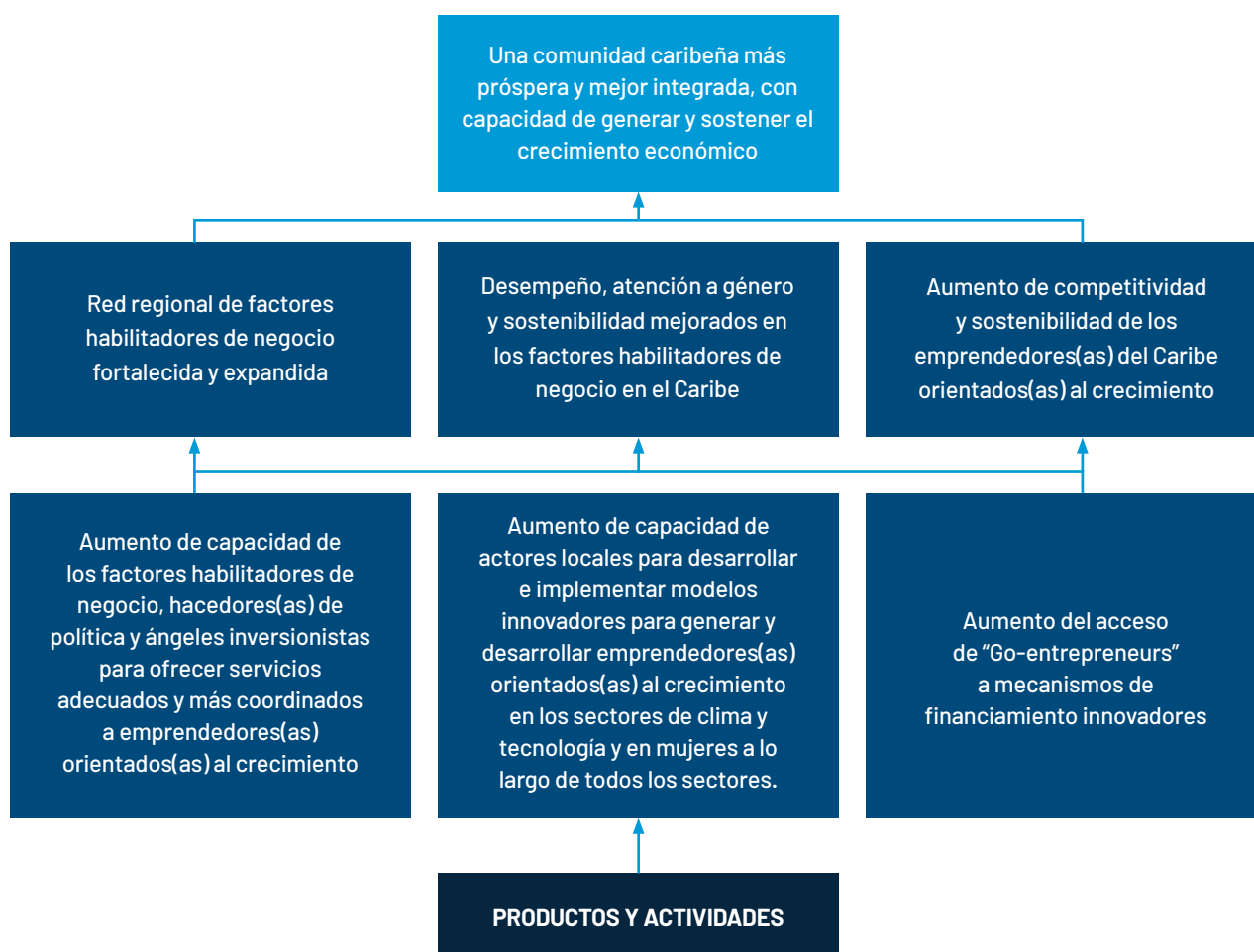
67 Chief Digital Officer o Director(a) Digital

68 Ibid.

69 Ibid.

70 Drinkwater, S. et al. (2018). [Barreras al desarrollo de empresas en el Caribe \(disponible en inglés\)](#). Entrepreneurship and Regional Development.

servicios financieros y técnicos en 14 países del Caribe. El programa buscaba “el aumento de la competitividad, el crecimiento y la creación de empleos en la región del Caribe a través del desarrollo de un ecosistema sólido y estimulante de innovación y emprendimiento”.⁷¹ En concreto, la iniciativa creó dos programas sectoriales específicos dirigidos a innovaciones climáticas y de tecnología, y tres programas sin enfoque por sector dirigidos al emprendimiento orientado al crecimiento en general (con un programa dedicado específicamente a las mujeres). El proyecto intencionalmente integró componentes de género y clima y pretendía “aumentar el número de emprendedoras y emprendedores orientados al crecimiento, fortalecer la capacidad de los facilitadores y mejorar el acceso al financiamiento”.⁷²



Fuente: (2019). [Evaluación final, Reporte del Grupo Banco Mundial – Evaluación de fin de programa del Programa de emprendimiento para la innovación en el Caribe \(disponible en inglés\)](#), Banco Mundial.

71 infoDev. (2016). [Desarrollando el ecosistema caribeño de emprendimiento: El programa EPIC deja su marca \(disponible en inglés\)](#), Grupo del Banco Mundial.

72 (2019). [Evaluación final, Reporte del Grupo Banco Mundial – Evaluación de fin de programa del Programa de emprendimiento para la innovación en el Caribe \(disponible en inglés\)](#), Banco Mundial.

La iniciativa tuvo éxito en generar conciencia sobre el emprendimiento y aumentó la capacidad y la colaboración entre los habilitadores locales (por ejemplo, la primera red de inversionistas ángel fue creada por EPIC). También hay cierta evidencia de un aumento en la competitividad de las empresas. Sin embargo, según la evaluación del programa, los impactos potenciales del proyecto se vieron obstaculizados por un esfuerzo insuficiente para involucrar a los hacedores de políticas públicas en sostener el proyecto e identificar modelos de generación de ingresos para continuar el trabajo. Además, el proyecto pretendía incidir en múltiples países sin una adaptación suficiente a las diferentes dimensiones, niveles de desarrollo y características de los ecosistemas.⁷³

ATRAYENDO EQUIPOS INTERNACIONALES DE STARTUPS

SANTIAGO DE CHILE

En la última década, el nivel de actividad de emprendimiento en Chile ha crecido de 17% a 26% en 2020, con un máximo de 37% en 2019.⁷⁴ Este crecimiento significativo del emprendimiento puede atribuirse en gran medida a la creación de Start-Up Chile, una iniciativa gubernamental diseñada para atraer talento emprendedor internacional y posicionar a Chile como uno de los principales centros de emprendimiento de América Latina. El programa aplica un enfoque multifacético que combina un modelo de coworking e incubadoras con cambios favorables en las políticas y una estrategia de reinversión en el ecosistema. Al principio, a las y los participantes se les ofrecía una inversión inicial de capital de 40,000 dólares y un programa de incubación de seis meses⁷⁵ con mentoría y asesoría, culminando con un día de demostración (*demo day*).⁷⁶

Lo que hace único al programa Start-Up Chile es el requisito de que las y los participantes reinviertan en la comunidad local ganando “puntos de capital social”, lo que se logra cuando las y los participantes dirigen talleres, asesoran a emprendedores y emprendedoras locales, ofrecen clases y *hackathons*, etc.⁷⁷ El hecho de que estos emprendedores y emprendedoras internacionales interactuaran con la población local fue un componente crítico de la estrategia del gobierno para impulsar la cultura del emprendimiento en Chile. El gobierno aprovechó su posición al implementar políticas favorables para el emprendimiento que facilitaron la inmigración y simplificaron el proceso de incorporación al país de manera que pudiese hacerse en un solo día.⁷⁸

Desde su lanzamiento en 2010 el programa ha obtenido reconocimiento global⁷⁹ y cuenta con algunos éxitos claros. En 2018, más de 1,500 emprendedores y emprendedoras de más de 80 países habían

73 (2019). [Evaluación final, Reporte del Grupo Banco Mundial – Evaluación de fin de programa del Programa de emprendimiento para la innovación en el Caribe \(disponible en inglés\)](#). Banco Mundial.

74 [Comportamiento y actitudes emprendedoras](#). Consorcio GEM. Consultado el 14 de agosto de 2021.

75 Los programas duran ahora cuatro meses y ofrecen 35,000 dólares con una posible extensión. Ver www.startupchile.org/apply

76 West, M. y Karsten, J. (2015). [Start-Up Chile: Una “start-up para start-ups” en Chilecon Valley \(disponible en inglés\)](#). Brookings Institution.

77 Ibid.

78 Ibid.

79 Ravanona, A. (2018). [Cómo Start-Up Chile puso su ecosistema en el mapa global y se convirtió en referencia para otros países \(disponible en inglés\)](#).

completado el programa y recaudado un total de más de 1,000 millones de dólares.⁸⁰ Sin embargo, el programa ha encontrado algunos obstáculos en cuanto a su impacto económico. Debido al bajo nivel de desarrollo del mercado de capital de riesgo de Santiago (los inversionistas locales tienden a preferir las empresas locales y exigen una gran participación de capital⁸¹), la mayoría de las y los egresados del programa buscan inversiones fuera del país y posteriormente se reubican, con frecuencia en Estados Unidos.⁸² Para enfrentar este reto, Start-up Chile creó el programa SCALE, que ofrece 100,000 dólares a las empresas en fase de crecimiento que estén dispuestas a constituirse en Chile y permanecer en el país por al menos 12 meses.⁸³ El fundador de Start-up Chile señaló que “veremos el verdadero impacto de Start-Up Chile dentro de 5 a 10 años, y quizás más”.⁸⁴

ENFOCÁNDOSE EN REGULACIONES SIN FRICCIÓN

ESTONIA

Si bien Estonia es un país pequeño en comparación con sus vecinos europeos, cuenta con el segundo mayor desempeño en emprendimiento de la Unión Europea (UE).⁸⁵ Sin embargo, aún enfrenta retos significativos relacionados con talento, innovación y el fomento de un entorno saludable para las y los emprendedores.⁸⁶ En un esfuerzo por impulsar el ecosistema local, el gobierno puso en marcha el programa Startup Estonia en 2013, el cual adopta un acercamiento multifacético y con múltiples partes interesadas para atraer, capacitar y financiar a emprendedoras y emprendedores externos a la UE.⁸⁷ La intervención pretende reducir las fricciones normativas para las startups, proporcionar asistencia técnica y conectar a las y los participantes con el financiamiento. Esto al tiempo que educa a los inversionistas locales sobre cómo satisfacer más adecuadamente las necesidades de las y los emprendedores. La iniciativa desarrolló un programa de visas para startups, que facilita a personas extranjeras crear empresas en el país, y un programa de permisos de residencia que permite a las startups reclutar personal a nivel internacional. Más de 1,000 emprendedoras y emprendedores se han beneficiado del programa, y otras 1,000 personas fundadoras y empleadas han utilizado el apoyo de visado. No es claro cuál es el impacto en la actividad total de las startups, sin embargo, este ejemplo es importante dado que se centra en flexibilizar las restricciones de políticas y en aumentar la apertura a actores extranjeros.

-
- 80 Moed, J. (2018). [El impacto de Start-Up Chile 2010-2018: Dentro de la revolucionaria aceleradora de startups \(disponible en inglés\)](#). Forbes.
- 81 Feige, D. (2014). [Startup Chile: Un análisis crítico \(disponible en inglés\)](#). International Affairs Forum.
- 82 West, M. y Karsten, J. (2015). [Start-Up Chile: Una “start-up para start-ups” en Chilecon Valley \(disponible en inglés\)](#). Brookings Institution.
- 83 Magee, C. (2015). [Start-Up Chile lanza un fondo de seguimiento para impulsar el crecimiento local \(disponible en inglés\)](#). TechCrunch.
- 84 Moed, J. (2018). [El impacto de Start-Up Chile 2010-2018: Dentro de la revolucionaria aceleradora de startups \(disponible en inglés\)](#). Forbes.
- 85 Muller, P. et al. (2021). [Reporte anual de PyMEs Europeas 2020/2021](#). Comisión Europea.
- 86 OCDE. (2020). [Compendio internacional de políticas para emprendimiento \(disponible en inglés\)](#).
- 87 Ibid.

Conclusión

Los ecosistemas de emprendimiento son redes complejas de sistemas y actores con factores atenuantes únicos a cada contexto geográfico. No existe una receta o ruta única para el crecimiento de los ecosistemas, lo que dificulta aislar los factores más importantes en los que es necesario enfocarse. Sin embargo, en la última década, la base de evidencia en torno a los ecosistemas de emprendimiento se ha expandido considerablemente, arrojando luz sobre varias lecciones para continuar el trabajo de estimular el desarrollo de los ecosistemas emergentes y en crecimiento.

- + **Existen algunos factores comunes entre los ecosistemas consolidados y bien desarrollados.** Los ecosistemas que han alcanzado la madurez y se han convertido en centros empresariales de renombre tienden a contar con redes fuertes entre las instituciones y las y los emprendedores, una cultura del emprendimiento, aceleradoras y otras organizaciones de apoyo, financiamiento accesible para la etapa temprana y un entorno normativo favorable.
- + **Las intervenciones deben tener en cuenta las características locales únicas al momento de desarrollar sus estrategias.** Dado que los ecosistemas no son simples, las intervenciones deben considerar la interconexión entre los elementos y actores de un ecosistema. Un ejemplo de este tipo de consideraciones sería identificar las intervenciones existentes y encontrar maneras de complementarlas en vez de implementar un programa completamente independiente.
- + **Existe un grado significativo de aleatoriedad y suerte en el desarrollo de ecosistemas de emprendimiento.** Si bien algunas intervenciones han estimulado el crecimiento, una estrategia más práctica para las y los responsables de las políticas públicas y los donantes es centrarse en la creación de un terreno fértil, dado que, de cualquier manera, los resultados serán indudablemente variados. Construir una base sólida para el ecosistema lo preparará para los choques inesperados y las oportunidades que puedan surgir.

Aún queda mucho por aprender sobre cómo cultivar ecosistemas de emprendimiento y debe realizarse más investigación para continuar entendiendo dónde es necesario asignar recursos para impulsar el desarrollo de los ecosistemas. Futuros esfuerzos de investigación deben considerar ahondar en cómo las herramientas de diagnóstico pueden utilizarse para desarrollar intervenciones eficaces, cómo identificar puntos de apalancamiento o ventaja y cómo consolidar el mercado local de inversión.



**ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS**

 **aspen institute**

Para más información, favor de contactar a:

VICTORIA HUME

Analista de Investigación

Victoria.Hume@aspeninstitute.org