

# Diagnóstico Ecosistema Emprendedor Boliviano

Fundamentos para la articulación y fortalecimiento de impulsores

Primera Edición

M.A. FIGUEROA





# CRÉDITOS

ISBN:

Roberto Aguilar Gómez  
**MINISTRO DE EDUCACIÓN**

Pedro Crespo Alvizuri  
**VICEMINISTRO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Roberto Sánchez Saravia  
**DIRECTOR GENERAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Erika Montes Menacho  
**JEFE DE UNIDAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Miguel Ángel Figueroa Calsina  
**INVESTIGADOR PRINCIPAL**

Gerson Cayo Bustamante  
**DISEÑO & EDICIÓN**

Mauricio Céspedes Quiroga  
**COORDINADOR DE REDES DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA**

### **CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

- 1.1. Resumen Ejecutivo
- 1.2. Introducción
- 1.3. Antecedentes

### **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA**

- 2.1. Objetivo original
- 2.2. Objetivos específicos
- 2.3. Diseño metodológico
- 2.4. Supuestos del estudio

### **CAPÍTULO 3. MARCO CONCEPTUAL**

- 3.1. Ecosistema emprendedor
- 3.2. Características Ecosistema Emprendedor
- 3.3. Funciones Ecosistema Emprendedor
- 3.4. Dimensiones Ecosistema Emprendedor
- 3.5. Cadena de valor de Emprendimiento
- 3.6. Tipos de Emprendedores

### **CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DEL ECOSISTEMA**

- 4.1. Descripción metodológica
- 4.2. Taller de expertos
- 4.3. Entrevista expertos
- 4.4. Encuesta actores ecosistema
- 4.5. Trabajo de escritorio [Desk Work]
- 4.6. Mapeo Ecosistema [Fotografía]

### **CAPÍTULO 5. MAPEO Y ANÁLISIS DEL ECOSISTEMA (EEB)**

- 5.1. Mapeo de funciones y segmentos
  - 5.1.1. Focalización Funcional (institucional)
  - 5.1.2. Segmentos desantedidos
  - 5.1.3. Eslabones Débiles
  - 5.1.4. Áreas críticas
- 5.2. Mapeo de multirelaciones de actores [EEB]
- 5.3. Mapeo de stakeholders [EEB]
- 5.4. Mapa Georeferenciado [EEB]

**CAPÍTULO 6. HALLAZGOS**

- 6.1. Principales debilidades del EEB [según impulsores]
- 6.2. Esfuerzos de coordinación en el EEB [según impulsores]
- 6.3. Principales actividades del EEB [según oferta]
- 6.4. Principales obstáculos del EEB [según impulsores]

**CAPÍTULO 7. APRENDIZAJES**

- 7.1. Medidas de fortalecimiento del EEB
- 7.2. Diseño Estratégico para el fortalecimiento del EEB
- 7.3. Políticas estratégicas del fomento al EEB
- 7.4. Adecuación de instrumentos financieros de fomento al EEB

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Tabla Metodológica

Tabla 2 - Segmentos de Emprendedores

Tabla 3 - Herramientas Metodológicas

Tabla 4 - Composición del Estudio

Tabla 5 - Obstáculos del EEB

Tabla 6 - Sugerencias de medidas de fortalecimiento EEB [propuesta impulsores]

Tabla 7 - Etapas para el diseño de planes estratégicos de fortalecimiento del EEB

Tabla 8 - Mapa de Alineamiento estratégico para la articulación y fortalecimiento del EEB

# ÍNDICE DE RECUADROS

Recuadro 1 - Caso incubación - EMBATE - UTT- UMSS

Recuadro 2 - Caso Aceleración - HUB 7 S.A.

Recuadro 3 - Caso Concurso -INNOVA Bolivia

Recuadro 4 - Emprendimiento Dinámico - Grupo empresarial del oriente [GEO]

Recuadro 5 - Caso Empresa de Base Tecnológica de Alto Impacto - Jalasoft

Recuadro 6 - Caso experiencias CORFO - Chile

Recuadro 7 - Caso experiencias colaboración - Red Bolivia Emprendedora

Recuadro 8 - Caso experiencias Taiwán

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 1 - Marco Conceptual - Ecosistema Emprendedor Orgánico
- Gráfico 2 - Elementos de Evaluación de Ecosistemas Empresariales
- Gráfico 3 - Dimensiones Ecosistemas
- Gráfico 4 - Composición del Estudio
- Gráfico 5 - Talleres de Expertos
- Gráfico 6 - Mapeo de Funciones y Segmentos
- Gráfico 6.1. Mapa de Segmentos
- Gráfico 6.2. Mapa de Eslabones Débiles
- Gráfico 7 - Principales Intervenciones EEB
- Gráfico 8 - Mapa de Áreas Críticas
- Gráfico 8.1. Área Crítica 1 - Emprendimientos Estáticos
- Gráfico 8.2. Área Crítica 2 - Emprendimientos Dinámicos
- Gráfico 8.3. Área Crítica 3 - Emprendimientos de Base Tecnológica
- Gráfico 8.4. Área Crítica 4 - Promoción Cultura Emprendedora
- Gráfico 9 - Brecha Emprendimientos Estáticos y Formalidad
- Gráfico 10 - Evolución de Emprendimientos Estáticos
- Gráfico 11 - Composición de Emprendimientos Establecidos EEB
- Gráfico 12 - Interacción Segmentos de Emprendimientos por Oportunidad
- Gráfico 13 - Intersección Segmentos - Emprendimientos de Base Tecnológica
- Gráfico 14 - Comparación - Patentes Per Cápita
- Gráfico 15 - Clúster Orgánico - Empresas de Software [TIC]
- Gráfico 16 - Promoción - Segmentos Priorizados
- Gráfico 17 - Discriminación - Emprendimientos por Necesidad
- Gráfico 18 - Mapa - Multirelaciones de Actores EEB
- Gráfico 19 - Mapa - Legitimidad Stakeholders EEB
- Gráfico 20 - Mapa de cadena de Emprendimiento
- Gráfico 21 - Mapa georeferenciado EEB
- Gráfico 22 - Debilidades percibidas por los impulsores
- Gráfico 23 - Insípidos esfuerzos de coordinación
- Gráfico 24 - Principales intervenciones del EEB
- Gráfico 25 - Definición de indicadores de gestión
- Gráfico 26 - Eslabones priorizados de articulación del EEB
- Gráfico 27 - Líneas Estratégicas para la formulación de políticas para el EEB
- Gráfico 28 - Instrumentos financieros por el ciclo de vida Empresarial
- Gráfico 29 - Modelo 5CS - propuesta articulación sistemática EEB

# SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AFP	Administradora de Fondos de Pensiones
AND	Ácido Desoxirribonucleico
BID	Banco Interamericano para Desarrollo
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Corporación Andina de Fomento
CAINCO	Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz Bolivia
CIEBT	Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica
CORFO	Corporación de Fomento de la Producción
EBT	Empresa de Base Tecnológica
EEB	Ecosistema Emprendedor Boliviano
EEO	Ecosistema Emprendedor Orgánico
EI	Emprendimiento e Innovación
FUNDAPRO	Fundación para la Producción
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GEO	Grupo Empresarial del Oriente
LA	Línea Estratégica
LAC	Latinoamérica y el Caribe
NA	No Aplica
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
PEA	Población Económicamente Activa
PEEB	Programa Ecosistema Emprendedor Boliviano
PIB	Producto Interno Bruto
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SSAF	Subsidio Semilla de Asignación Flexible
TEA	Total Entrepreneurial Activity
TIC	Tecnologías de Información y Telecomunicaciones
UAGRM	Universidad Autónoma Gabriel Rene Moreno
UCB	Universidad Católica Boliviana
UDI	Universidad para el Desarrollo y la Innovación
UMSS	Universidad Mayor de San Simón



*SECCIÓN*  
**01**

*PRESENTACIÓN  
DE LA  
INVESTIGACIÓN*

# PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

## PREFACIO

El potencial con el que cuentan nuestros centros e institutos de investigación, como espacios en los cuales se pueden generar nuevos proyectos y emprendimientos, es de crucial importancia no solo para visibilizar la potencialidad y aplicabilidad del trabajo de nuestros científicos, sino también como una herramienta para crear nuevas micro y pequeñas empresas de base tecnológica.

Este desafío requiere la implementación de varios instrumentos que promuevan el emprendedurismo y la incubación de empresas, labor que vienen realizando universidades, fundaciones y otras instancias desde hace algunos años y cuyo esfuerzo es digno de reconocer.

La Red Nacional de Incubación de Empresas de Base Tecnológica y Emprendedurismo trabaja desde el año 2010 en diferentes actividades, como programas de cooperación internacional y programas de capacitación para jóvenes emprendedores, que ha permitido fortalecer el trabajo de diferentes instituciones que fomentan la creación y fortalecimiento de empresas innovadoras de base tecnológica en Bolivia.

El presente estudio es un nuevo esfuerzo de la Red que permitirá no solo identificar las áreas en las que vienen trabajando instituciones bolivianas, en este tipo de programas, sino que a la vez nos permite plantear desafíos que la academia, el sector socio productivo y gubernamental deben encarar para avanzar hacia la creación de nuevas herramientas que permitan a futuro transferir los resultados de investigación – como los generados en las universidades – a la sociedad, y así fortalecer el Ecosistema Emprendedor Boliviano.

Roberto Aguilar Gómez

**Ministro de Educación**

## RECONOCIMIENTOS

Al ser esta una investigación de carácter orgánico, simplemente me queda reconocer que esta obra es del ecosistema emprendedor boliviano y de sus emprendedores, y no del autor quien simplemente tiene un rol de catalizador de Emprendimiento e Innovación, estableciendo procesos estratégicos de articulación y fortalecimiento del ecosistema emprendedor.

Por lo que la lista de personas e instituciones que me ayudaron en el diseño, preparación e implementación de esta publicación es realmente muy grande, tanto así, que tenemos un anexo para reconocerlos, realmente mi gratitud y afecto a estas personas que trabajan día a día por nuestro ecosistema. Pero entre esta comunidad, debo rescatar el apoyo adicional de los profesores Laura Ullrich Ph.D. y Daniel J. Isenberg Ph.D. que fueron guías metodológicas para este proceso; por otro lado agradecer por el esfuerzo y dedicación de un equipo

de primer nivel: Claudia Alba, Gerson Cayo, Mauricio Céspedes, Álvaro Orellana, que hicieron que este trabajo cobre vida.

Finalmente agradecer al Ministerio de Educación, y el Viceministerio de Ciencia y Tecnología por su apoyo institucional y constante trabajo por hacer que nuestro ecosistema emprendedor para la innovación se articule y fortalezca hacia la creación de valor.

**M.A. Figueroa**

# COLABORADORES



LeanNOVA



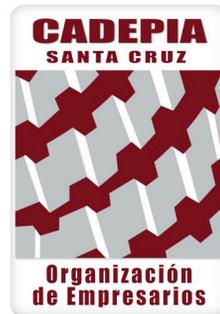
GENERA KNOW



FUNDACIÓN MAYA  
emprendimiento+innovación



SANTA CRUZ | peace  
innovation  
lab



## 1.1. RESUMEN EJECUTIVO

Desde Mayo del 2013 que venimos desarrollando una serie de investigaciones relacionadas al Ecosistema Emprendedor Boliviano (EEB) con la visión de generar procesos de articulación hacia la creación de valor. Después de estos meses de trabajo coordinado con el Viceministerio de Ciencia y Tecnología, las redes de investigación científica y otras redes privadas de apoyo al emprendimiento a las cuales denominamos impulsores. Por tanto, es que presentamos a continuación los primeros resultados de un trabajo de investigación nacional, que deberá permear y apropiarse por cada ecosistema local; con el propósito de descentralizar métricas de gestión, comunicación y sobre todo implementación de programas y proyectos que fortalezcan el EEB.

Creemos que es muy relevante y oportuna esta investigación, ya que la economía boliviana atraviesa un momento histórico no solo en su estabilidad, pero su crecimiento macroeconómico. Así mismo los diferentes actores coyunturales y los contextos externos acelerados hacen que el EEB se exponga a nuevos procesos y oportunidades nunca dados, sin mencionar los bajos ratios de desempleo y los altos ratios de actividad emprendedora. Por lo que esta investigación pretende analizar más profundamente las condiciones de interacciones entre los actores del EEB y de esa manera sacar una “Fotografía” en materias de emprendimiento e innovación, la cual nos permitirá identificar debilidades y amenazas, pero también oportunidades y fortalezas para el diseño de planes con el más alto nivel compromiso y visión estratégica.

Esta “Fotografía” del emprendimiento en Bolivia a pesar de sus actitudes empresariales, es muy débil y está en un proceso de crecimiento y transformación. El hecho que el EEB, se encuentre entre los países más emprendedores de la región no significa mucho, ya que se opaca completamente por la calidad de los emprendimientos, la cual

es muy baja, ya que no genera valor agregado y es una expresión de autoempleo. Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) el EEB está caracterizada por más de un 80% de nivel de informalidad de su población ocupada, lo cual se expresa en emprendimientos estáticos basados en la necesidad mas que en la oportunidad, lo que se representa en autoempleo, informalidad y en una matriz basada en intermediación comercial sin valor agregado, apoyada por una matriz productiva de carácter extractivo respecto a nuestros recursos naturales, lo cual limita el desarrollo de emprendimientos innovadores, por lo que la necesidad de identificar, formular, y acelerar estrategias de sensibilización, identificación y puesta en marcha son una prioridad crítica del EEB.

Es en este sentido, que se esta publicación se centró en la articulación de los actores del EEB, enfatizando las variables de estudio a las instituciones que rodean al emprendedor, a las cuales denominamos impulsores. Entre los datos mas relevantes identificamos respecto a las impulsoras del EEB podemos mencionar, la falta de especialización en las intervenciones para servir a los emprendedores, lo que diluye los procesos de promoción empresarial. Se observó que los impulsores desarrollan varias actividades dentro de cada eslabón de la cadena de emprendimiento, las cuales son loables pero no relevantes, no teniendo planes formulados o indicadores predefinidos respecto al impacto de sus intervenciones en dicho eslabón, segmento o tiempo.

Como consecuencia, un crítico 83% de estos impulsores no definieron indicadores de intervención, o presentan indicadores no pertinentes con los resultados o impacto respecto a sus intervenciones. Lo que significa que las acciones de las instituciones impulsoras carecen de procesos de gestión estratégica. Así mismo, analizando la batería de indicadores EEB, se pudo observar que al menos 44% de estos

indicadores representan iniciativas de Sensibilización de la cultura emprendedora, lo cual deja muchos vacíos en los otros eslabones de identificación, formulación, incubación, financiamiento, lo que cual representa intervenciones obsoletas, no relevantes; enfocadas a programas de empleabilidad o autoempleo, culminando en la implementación de iniciativas económicas estáticas o microemprendimientos en contraposición de emprendimientos dinámicos y de base tecnológica.

Por tanto, la visión de esta publicación es el de re diseñar, reformular y renovar procesos estratégicos para identificar áreas que realmente generen valor dentro del EEB. Identificando clusters emergentes, emprendimientos dinámicos y mejores prácticas que promuevan y diversifiquen la matriz empresarial, así como promover mejores prácticas de articulación y fortalecimiento del EEB. Para tal efecto, se diseñó un estructura dividida en tres partes: La primera, identifica actores y asocia esfuerzos con segmentos en materia de emprendimiento e innovación, realizando un mapeo de las entidades que comprenden el EEB. La segunda parte, intenta descubrir prácticas de articulación, coordinación y ejecución entre las entidades que componen el EEB, y así mismo trata de identificar desafíos, debilidades y necesidades que estas presentan. Finalmente la tercera parte, busca formular y proponer un bosquejo soluciones para mejorar procesos de articulación y fortalecimiento del EEB en base a las dos partes anteriores.

Finalmente, es importante señalar que los marcos conceptuales utilizados en esta investigación, tienen fundamentos teóricos y metodológicos, que se desarrollaron en estudios de la Fundación Novus, los cuales fueron se basan en conceptos orgánicos en lo que respecta a los ecosistemas emprendedores, por lo que las propuestas que se proponen están fundadas en procesos sistemáticos y de gestión

estratégica enfocadas a una articulación natural y estratégica, que rodea al emprendedor. Por lo que proponemos un cambio de paradigmas en los roles, funciones y liderazgos para promover el EEB, ya que creemos que estos procesos de cambio tienen que ser lideradas por emprendedores y no por los gobiernos u otras entidades que tienen roles patriarcales, en contraposición con los actuales paradigmas en las cuales la responsabilidad y esperanza se centra en el gobierno, sea este local o central.

Esperamos que este estudio, así como su análisis, pueda servir como una línea de base y que a partir del mismo, los actores del EEB puedan ser capaces de construir de manera conjunta procesos de acción, y descentralización local, entendiendo que este es un proceso es un compromiso de largo alcance, que requiere mucho esfuerzo y humildad, pero sobre todo acciones concretas en busca de articular y fortalecer el EEB hacia la creación de valor.



M.A. Figueroa

**Especialista en Emprendimiento e Innovación**

## 1.2. INTRODUCCIÓN

Según varios estudios de organizaciones muy importantes como el Banco Mundial[1], el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), por mencionar algunos, coinciden contundentemente en exponer resultados muy positivos respecto a los altos niveles de emprendimientos demostrados en países de la región, pero si hablamos de la calidad y longevidad de estos emprendimientos y el aporte que tienen los mismos a un incremento en: mayor diversificación económica, gestión de innovación, procesos de formalidad son muy bajos; lo que por consecuencia presenta efectos negativos en índices de competitividad bajos, gestión de innovación precaria, mortalidad temprana, calidad y escalabilidad de emprendimientos.

En la última década, se han venido promocionando diferentes programas de desarrollo de emprendimiento en toda la región, las cuales incluyen diferentes intervenciones enfocadas a toda la cadena de emprendimiento, desde la sensibilización de la cultura emprendedora hasta la aceleración o crecimiento de emprendimientos. Involucrando diferentes actores como: universidades, gobiernos locales, fundaciones, redes incubadoras, redes de mentores e inversionistas, e incluso medios de comunicación que promueven la actividad emprendedora de un ecosistema o un contexto específico.

Estos programas son de vital importancia para una región, y especialmente para países como Bolivia, que está en un proceso de transición de ser una economía de base en recursos, a una economía basada en la eficiencia[2]. Por lo que las intervenciones y su importancia muchas veces se diluyen entre las políticas públicas, y la complejidad de las condiciones del ecosistema, o que otras veces se enfocan simplemente en la formación y preparación de emprendedores con el propósito de asegurar la ejecución de sus ideas de negocios. Por consecuencia, existen procesos casi nulos o pobres por articular y

fortalecer el Ecosistema Emprendedor Boliviano (EEB) los cuales en muchos casos son atribuidos incorrectamente al gobierno, pasando toda la responsabilidad de un sistema de interrelaciones complejo, pero así mismo en otros casos se centralizan intervenciones en organizaciones que actúan como “patriarcas” del ecosistema, las cuales centralizan una serie de intervenciones en lo que respecta fondos de cooperación internacional, sponsors locales, y beneficiarios, limitados a metas institucionales y ámbitos geográficos propios que limitan procesos de articulación y descentralización que fortalezcan el EEB.

Por tanto el propósito central de esta publicación es el de identificar y formular de manera orgánica programas y estrategias de articulación, fortalecimiento y promoción del EEB, más allá de intervenciones individuales, hacia intervenciones coordinadas que constituyen procesos estratégicos y sistemáticos para nutrir y fortalecer políticas públicas, privadas para el desarrollo de planes orgánicos de promoción económica de regiones locales, y nacionales. Estos procesos estratégicos de articulación y fortalecimiento del EEB deben de rodear al emprendedor y servir con sus intervenciones como impulsores de fertilidad para asegurar la sobrevivencia y éxito de los emprendedores y el conjunto dinámico y orgánico de entidades simbióticos y abióticos que hacen a la actividad emprendedora de nuestro EEB.

Según Kantis, las actividades emprendedoras desarrolladas a través de las interrelaciones entre estos organismos dinámicos o actores del Ecosistema Emprendedor se constituyen en uno de los principales motores de desarrollo económico en un área, región o país principalmente por dos funciones fundamentales: a) la generación de empleo y b) la aceleración del crecimiento y diversificación económica[3].

La importancia de la primera función del EEB, la generación de empleo es realmente crítica, así como compleja. Si analizamos el nivel de

desempleo en Bolivia tomando los datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), considerando la proporción de personas desocupadas sobre la Población Económicamente Activa (PEA), se puede observar que en el 2005 existía una tasa del 5,4% de desempleo, mientras que el año 2008 bajó al 2,8% siguiendo esta tendencia alcanzando el 2013 el mismo nivel que en 2008[4]. Si analizamos esta tendencia, podemos decir que tiene absoluta correlación con el incremento de la participación de la población boliviana en condición de ocupación, que de un total de 4,3 millones de personas ocupadas, que representaba al 45,3% de la población en 2005, la cual subió a más de 5,1 millones de personas, equivalentes al 49,4% de la población para el año 2013.

En contraposición del que pareciera ser un muy alentador párrafo anterior, la situación del emprendimiento en Bolivia es de muy bajo nivel en lo que respecta a su competitividad y sobre todo su informalidad, como el GEM lo confirma, más del 80% de la población ocupada es informal, por lo que las precarias formas de emprendimiento de supervivencia hacen que solo el 19,4% de la población ocupada, pueda afiliarse a Cajas de Salud, o pueda realizar afiliaciones a las AFP. Datos que deberían hacernos reflexionar en la calidad de los emprendimientos que se desarrollan y sobre todo cómo y qué intervenciones desarrollamos como EEB para incrementar los niveles de competitividad e innovación de nuestros emprendedores.

Así mismo, en lo que respecta a segunda función del EEB, la aceleración del crecimiento y diversificación económica; estas funciones tienen efectos multiplicadores de alto impacto en la sociedad y su calidad de vida, así como sus sistemas de competitividad. Siguiendo los modelos basados en la evolución de las industrias propuestas por Jonanovic [5] y Klepper[6] se pueden señalar algunos impactos sobre el crecimiento económico, por citar algunos:

- Innovación. Las nuevas empresas actúan como creadoras de nuevos productos y servicios, y así mismo de nuevos mercados, debido a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios en vez del desarrollo de industrias ya establecidas.
- Cultura Emprendedora. El desarrollo de nuevos emprendimientos y por consecuencia la promoción y cobertura de emprendedores exitosos, forman nuevos comportamientos y hábitos emprendedores en la PEA, por lo que incrementan las motivaciones para convertirse en un emprendedor y por secuencia incrementar la masa crítica de nuevos emprendedores y emprendimientos.
- Cambio estructural. La entrada de nuevas empresas con prácticas más modernas y eficientes va sustituyendo a los negocios existentes y favorece el proceso de cambio estructural, diversificando la matriz productiva de una región y generando valor a través de diferentes fuentes.
- Mayor eficiencia. La creación de nuevas empresas, e incluso la amenaza de que ello suceda, lleva a un cambio de comportamiento en las empresas existentes para tratar de aumentar sus niveles de eficiencia y por consecuencia competitividad.
- Generación de conocimientos. La creación de una empresa es un mecanismo poderoso que facilita la interacción entre necesidades de mercado y habilidades y destrezas de investigación generadas por las universidades o centros de investigación como incubadoras o aceleradoras de negocios. Potenciando de esta manera nuevos productos y patentes en un ecosistema.

- Diversificación de matrices productivas. La creación de empresas aumenta la heterogeneidad de productos y servicios, lo que lleva a una mayor cantidad de soluciones posibles para los problemas tecnológicos existentes, así como para las necesidades de los consumidores. La mayor variedad también puede contribuir a una mayor especialización productiva y a evitar que las industrias continúen utilizando tecnologías ineficientes, pero por otro lado la dependencia de recursos e industrias existentes.

Finalmente, nos damos la libertad de incorporar términos relacionados con la felicidad de los individuos, ya que creemos que el impacto positivo del emprendimiento y la innovación, debe responder a un llamado superior de liderazgo que se representa en la captura, generación y entrega de valor, que soluciona problemas o satisface necesidades críticas en un ecosistema dado. Por tanto, consideramos importante incorporar la función de la felicidad como impacto de la actividad emprendedora en adición al empleo y la aceleración del crecimiento y diversificación económico. En esa línea, consideramos que la actividad emprendedora no solo se limita a la creación de valor, si no representa un conjunto más complejo de motivaciones y acciones, pero así mismo, presenta rezagos que se deben de considerar al momento de desarrollar programas de articulación y fortalecimiento del EEB, Según Audretsch y Fritsch [2002], Van Stel y Storey [2004] entre otros señalan que la contribución de la creación de empresas sobre el empleo puede demorarse 10 años. Por lo que un proyecto de fortalecimiento del EEB es un proceso de largo plazo. Por tanto, este proceso no depende de una sola entidad del EEB, ni mucho menos del gobierno, sino de un conjunto de condiciones complejas que deben ser lideradas por emprendedores, ya que ellos son los que interactúan cada día en estas condiciones y son el corazón principal del ecosistema[7].

[1] Cf. *El Emprendimiento en América Latina*, Daniel Lederman y otros, 2014, OCDE, 2009.

[2] Cf. GEM, Bolivia, 2015.

[3] El concepto de actividad emprendedora se refiere al surgimiento y desarrollo de nuevos emprendedores y empresas. Se trata de un concepto dinámico relacionado con los procesos de transformación de las estructuras empresariales, los cuales tienen impacto sobre el desempeño económico y social de las economías nacionales y regionales o locales. Cf. *Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe*, Pablo J. Angelelli Julia Prats, Banco Interamericano de Desarrollo, 2005.

[4] Cf. GEM Bolivia, 2015.

[5] Jovanovic, B. 1982. *Selection and the Evolution of Industry*. *Econometrica*, 50: 649-670.

[6] Klepper, S. 1996. *Entry, Exit, Growth, and Innovation over the Product Life Cycle*. *The American Economic Review*, 86[3]: 562-583.

[7] Cf. *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*, Feld, 2013.

### 1.3. ANTECEDENTES

Respondiendo a su objetivo estratégico de Articular y Fortalecer el Ecosistema Emprendedor Boliviano, es que la Fundación Novus, comenzó una serie de investigaciones y programas orientadas a promover espacios de debate y sobre todo acción para implementar estrategias programáticas en coordinación con el sector público, sector privado y la sociedad civil para fortalecer el Ecosistema Emprendedor Boliviano hacia la creación de valor. En este contexto que en Mayo del 2013, juntamente con la dirección de la Ph.D. Laura Ullrich de la Winthrop University de Carolina del Sur, y la guía metodología del Ph.D. Daniel Isenberg del Babson College de Boston de Estados Unidos de Norteamérica es que se comenzó el diseño e implementación de esta serie de estudios relacionados al Ecosistema Emprendedor Boliviano, el cual denominamos Programa Ecosistema Emprendedor Boliviano [PEEB] que tiene una proyección de diez años 2025.

Para tal efecto, se desarrollaron un conjunto de estrategias de diseño y formulación para la ejecución de este programa [PEEB]. Dicho proceso, requirió de talleres y simposios regionales y nacionales de emprendimiento e innovación, así como un arduo trabajo de campo para recopilar información de actores claves, sin mencionar el extenso trabajo de escritorio invertido en los marcos conceptuales y el desarrollo de plataformas interactivas de largo alcance.

Es muy importante señalar los roles asumidos por instituciones facilitadores como el: Viceministerio de Ciencia y Tecnología del Estado Plurinacional de Bolivia fueron claves al actuar como mediadores y promotores en este proceso; de la misma manera las Cámaras empresariales, como ser la Cámara de Comercio y Servicios; por otro lado la apertura de organizaciones como los Gobiernos autónomos departamentales, y muchos emprendedores privados que en el anonimato invierten no solo recursos en este ecosistema, sino tiempo, pasiones y energía para crear valor y felicidad para sus familias y patria fue muy

alentador además de edificante y enriquecedor.

Por tanto al ser este documento el primero de la serie de publicaciones del PEEB, consideramos vital su difusión en dos niveles. El primero a nivel facilitadores, publicación enfocada a las redes facilitadas por el Gobierno, como ser: universidades, incubadoras, fundaciones, centros de investigación, entidades de segundo piso que promueven el emprendimiento y la innovación. El segundo, a nivel catalizadores, publicación enfocada a líderes de influencia y entes que tienen relación directa e indirecta con los emprendedores, como ser: universidades, líderes empresariales, centros de investigación y promoción de emprendimiento privada, instituciones financieras, servidores públicos, y emprendedores en general. La primera serie se publicará con el apoyo del Viceministerio de Ciencia y Tecnología y la segunda se publicará con el apoyo de la Fundación Novus.

Finalmente, mencionar que al ser el PEEB un programa de largo alcance, es que esta primera publicación servirá para desarrollar de manera sistemática otros estudios de manera local, promoviendo curadores y líderes locales y regionales que alimenten la línea de base propuesta por la presente publicación, por lo que se pretende establecer medios y procesos de comunicación más orgánica y constante, para continuar un proceso estratégico de largo aliento. Para este sentido se desarrolló una plataforma [www.emprendebolivia.org/ecosistema](http://www.emprendebolivia.org/ecosistema) y un “Tool Kit- PEEB” el cual será socializado y compartido a líderes curadores locales de cada ciudad, con el propósito de alimentar, compartir y sobre todo fortalecer el EEB, como una comunidad de instituciones y emprendedores en busca de la acción colectiva para la generación de valor.

# METODOLOGÍA

La concepción del presente estudio se basa fundamentalmente en una serie de pautas procedimentales para elaborar un diagnóstico sobre el grado de interrelación o articulación de los actores que componen el Ecosistema Emprendedor Boliviano (EEB) con el propósito de identificar posibles patrones de vinculación, así como desafíos, debilidades y necesidades que estos presentan; para de esta manera esbozar líneas de formulación de un proyecto de fortalecimiento y promoción en materia de Emprendimiento e Innovación (EI) en el EEB.

El diseño de diagnóstico que se propone se divide en tres partes: La **primera**, identifica actores y asocia esfuerzos con segmentos en materia de emprendimiento e innovación, realizando un mapeo de las entidades que comprenden el EEB. La **segunda** parte, intenta descubrir prácticas de articulación, coordinación y ejecución entre las entidades que componen el EEB, y así mismo trata de identificar desafíos, debilidades y necesidades que estas presentan. Finalmente la **tercera** parte, busca formular y proponer un bosquejo de soluciones para mejorar procesos de articulación y fortalecimiento del EEB en base a las dos partes anteriores.

Entendiendo por tanto, que el foco del presente estudio se basa en la articulación de actores del EEB, por lo que enfatizaremos a las instituciones que rodean al emprendedor, a las cuales denominamos impulsores[8]; ya que estas entidades tienen la capacidad junto con otros factores de contribuir u obstaculizar el nacimiento y desarrollo de emprendedores, tanto en términos cuantitativos como cualitativos[9].

Por tanto el presente estudio busca responder a las siguientes preguntas:

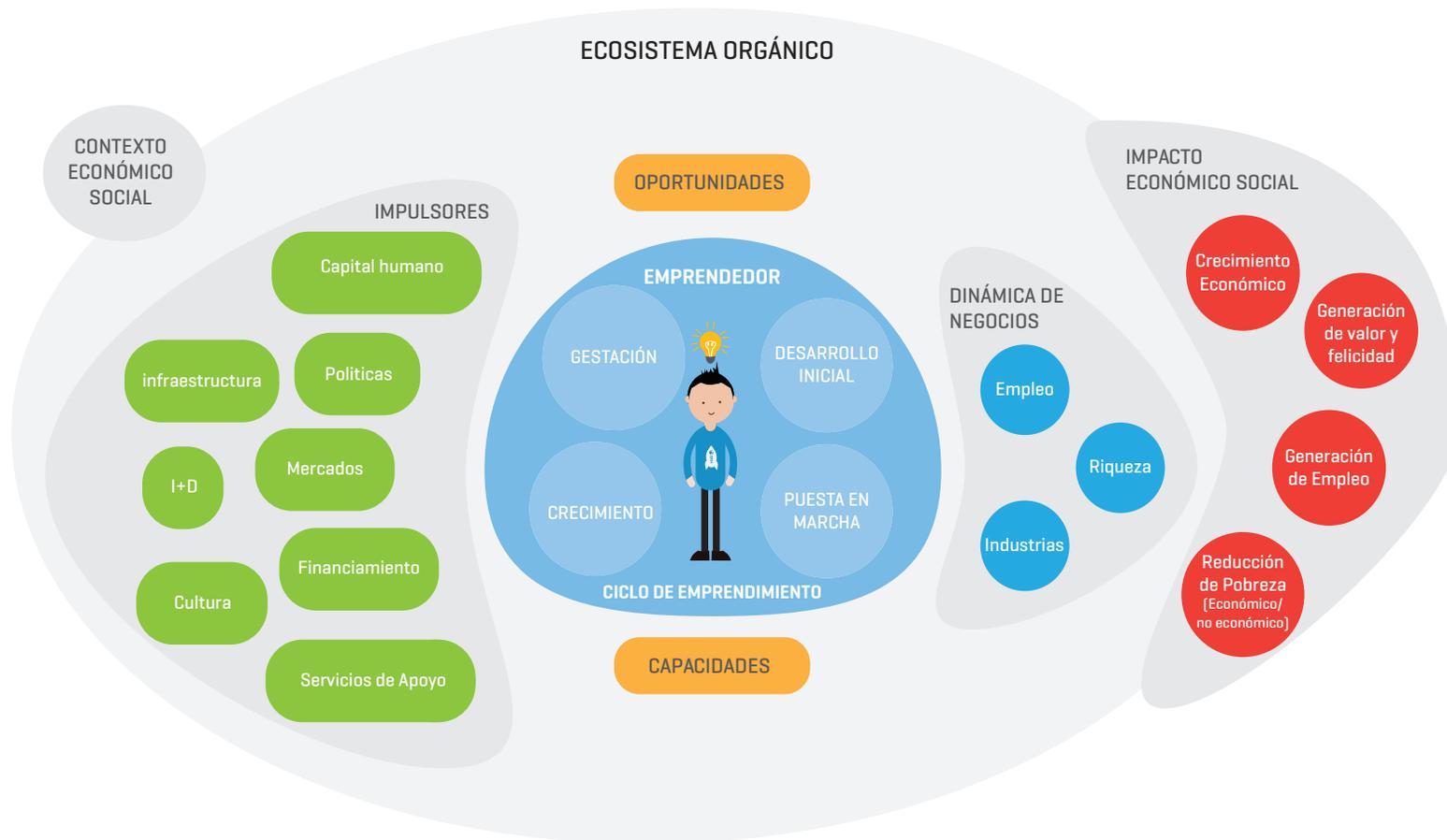
- ¿Quiénes son los actores que comprenden el EEB y cuál es su rol en materia de emprendimiento e innovación?
- ¿Cuáles son las prácticas de articulación, e impacto, regional y local entre las entidades que componen el EEB y los desafíos percibidos que impiden su coordinación?
- ¿Qué posibles acciones se podrían considerar para fortalecer las prácticas de articulación, e impacto, regional y local entre las del EEB?

Para responder al enfoque de articulación y a las preguntas de investigación, se desarrolló un esquema para entender la relación entre los impulsores y el proceso emprendedor. (Gráfico 1). Por consecuencia, este marco conceptual se centra en el nivel de articulación de las entidades impulsores a los emprendedores, es decir en aquellos entes que promueven condiciones y capacidades relacionados a: Cultura y sistema educativo, Estructura y dinámica productiva, Redes del emprendedor, Mercado de factores, Regulaciones y políticas, Sociales y económicas entre otros.

[8] Impulsores o promotores de condiciones y capacidades relacionados a: Cultura y sistema educativo, Estructura y dinámica productiva, Redes del emprendedor, Mercado de factores, Regulaciones y políticas, Condiciones Sociales y económicas.

[9] Cf. Sistema de Desarrollo Emprendedor desarrollado por Kantis et al. [2004].

GRÁFICO 1 - MARCO CONCEPTUAL - ECOSISTEMA EMPRENDEDOR ORGÁNICO



Fuente: M.A. Figueroa, Ecosistema Emprendedor Boliviano, 2015

El Gráfico 1 pretende exponer que la metodología se centra en las entidades y condiciones alrededor del emprendedor, y no en la persona emprendedora; por lo que no se consideran percepciones sociales sobre el emprendedor, ni mucho menos atributos individuales, o análisis de actividades emprendedoras o económicas, las cuales son variables de investigación desarrolladas por el GEM en profundidad. Por lo que el presente estudio busca aportar a procesos de fortalecimiento del EEB, basadas en un diagnóstico de capacidades de articulación de las entidades que componen el EEB, siendo este estudio un instrumento que aporte complementario a los esfuerzos que ya se llevan adelante.

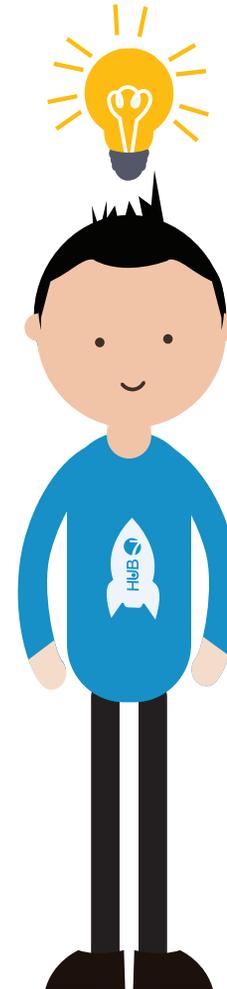
Así mismo, se busca desarrollar una línea base para comenzar procesos de articulación y fortalecimiento del EEB, para de esta manera proporcionar iniciativas de manera institucional y colectiva de y entre los actores que conforman el EEB. Todas estas iniciativas deberán estar centradas en los emprendedores.

## 2.1. OBJETIVO GENERAL

Fomentar el diálogo interinstitucional y la reflexión individual para buscar la articulación y promover soluciones a las deficiencias y desafíos en materia de Emprendimiento, Competitividad e Innovación del Ecosistema Emprendedor Boliviano [EEB].

## 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el mapeo de las entidades que comprenden el EEB, con el propósito de identificar actores y asociar esfuerzos en materia de emprendimiento e innovación.
- Analizar la situación actual del ecosistema emprendedor, desde una perspectiva programática asociada a segmentos e intervenciones.
- Descubrir prácticas de articulación, coordinación y ejecución entre las entidades que componen el EEB.
- Identificar desafíos, debilidades y necesidades que presenta el EEB, con el propósito de desarrollar intervenciones articuladas.
- Formular y proponer soluciones programáticas para mejorar procesos de articulación que fortalezcan el EEB.



## 2.3. DISEÑO METODOLÓGICO

TABLA 1 - TABLA METODOLÓGICA

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTA INVESTIGACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
Fomentar el diálogo interinstitucional y la reflexión individual para buscar la articulación y promover soluciones a las deficiencias y desafíos en materia de Emprendimiento, Competitividad e Innovación del Ecosistema Emprendedor Boliviano (EEB).	Realizar el mapeo de las entidades que comprenden el EEB, con el propósito de identificar actores y asociar esfuerzos en materia de emprendimiento e innovación.	¿Quiénes son los actores que comprenden el EEB y cuál es su rol en materia de emprendimiento e innovación?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar entidades que trabajan en materia de Emprendimiento según perfil de intervención.</li> <li>2. Clasificar áreas de intervención de las entidades que trabajan en materia de Emprendimiento en la Cadena de Valor – Emprendimiento.</li> <li>3. Mapear las entidades que trabajan en materia de Emprendimiento como línea de base de articulación.</li> </ol>
	Analizar la situación actual del ecosistema emprendedor, desde una perspectiva programática asociada a segmentos e intervenciones.	¿Cuáles son las áreas de la Cadena de Valor - Emprendimiento y segmentos que se encuentran desatendidos?	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Asociar los tipos de emprendedores (segmentos) con Entidades que trabajan en materia Emprendimiento.</li> <li>5. Vincular áreas de intervención y asociar segmentos desatendidos.</li> </ol>
	Descubrir prácticas de articulación, coordinación y ejecución entre las entidades que componen el EEB.	¿Cuáles son las prácticas de articulación, e impacto, regional y local entre las entidades que componen el EEB?	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Identificar las mejores prácticas de articulación, coordinación y ejecución entre las entidades del EEB.</li> <li>7. Mapear el grado de relaciones de las Entidades de Emprendimiento, según el grado de interacciones de stakeholders.</li> </ol>
	Identificar desafíos, debilidades y necesidades que presenta el EEB, con el propósito de desarrollar intervenciones articuladas.	¿Cuáles son los desafíos percibidos del EEB que impiden su coordinación?	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Identificar los problemas actuales que presenta el EEB al momento de coordinar intervenciones</li> <li>9. Exponer los retos más importantes que se deben afrontar en el EEB para desarrollar procesos de articulación.</li> </ol>
	Formular y proponer soluciones programáticas para mejorar procesos de articulación que fortalezcan el EEB	¿Qué posibles acciones se podrían considerar para fortalecer las prácticas de articulación, e impacto, regional y local entre los impulsores del EEB?	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Identificar lineamientos estratégicos concretos para mitigar los problemas que presenta el EEB</li> <li>11. Sugerir posibles intervenciones estratégicas para fortalecer el EEB considerando las propuestas de las entidades participantes.</li> </ol>

## 2.4. SUPUESTOS DEL ESTUDIO

Para integrar mejor el presente marco conceptual, con la ejecución de la investigación, se deben de considerar los siguientes supuestos:

**a)** El estudio busca identificar grados de interrelación, patrones y mejores prácticas entre entidades para fortalecer el EEB a través de acciones articuladas y de alto impacto local y regional.

**b)** Para explicar y exponer las interrelaciones del EEB, partimos de conceptos de “Biología Evolutiva[10]” donde los ecosistemas que se adaptan con éxito presentan 3 características:

- i. Los ecosistemas preservan el ADN esencial para la sobrevivencia de sus organismos.
- ii. Los ecosistemas descartan (regulan o reacomodan) el ADN que no promueve o impulsa a las entidades del ecosistema o sus necesidades.
- iii. Los ecosistemas crean o regeneran ADN que provee condiciones y habilidades para desarrollarse en maneras nuevas y diferentes frente a condiciones adversas o desafiantes que las entidades afrontan.

**c)** Consideramos que el conjunto de interacciones positivas entre las entidades que comprenden el EEB fortalecen y potencian la sobrevivencia, adaptación y desarrollo de los emprendedores a los cuales sirven.

**d)** Los resultados del presente documento son solo una primera aproximación cartográfica (mapeo) de un estudio más profundo, el cual permitirá desarrollar indicadores propios del EEB que tendrán como propósito determinar el grado no solo de interrelación, sino de salud y crecimiento del EEB.

**e)** Los resultados plasmados en esta investigación, están basadas en la voluntad y grado de respuesta de las entidades involucradas y estadística de inferencia secundaria realizada por la Fundación Novus en un periodo de estudio comprendidos entre el Mayo 2013 y Mayo 2015, como parte de la serie de investigaciones del EEB.

[10] Cf. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*, Ronald Heifetz, Alexander Grashow, and Marty Linsky, Cambridge Leadership Associates, 2009.

# MARCO CONCEPTUAL

El conjunto de definiciones presentadas a continuación ayudan a comprender la complejidad de los actores y conceptos que rodean cualquier ecosistema emprendedor local o en este caso particular el EEB. La exposición del presente marco conceptual es un primer paso para mapear o cartografiar el EEB. Para este propósito se desarrolló una exhaustiva revisión documental enfocándonos en once modelos separados para desarrollar un modelo propio:

**1** Babson College - Babson Entrepreneurship Ecosystem Project

**2** Kantis - Sistema de Desarrollo Emprendedor o Sistema Nacional de Emprendimiento

**3** Council on Competitiveness - Asset Mapping Roadmap

**4** Feld - Startup Communities - Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City.

**5** George Mason University - Global Entrepreneurship and Development Index

**6** Hwang, V.H. - Innovation Rainforest Blueprint

**7** Koltai and Company - Six + Six

**8** GSM Association - Information and Communication Technology Entrepreneurship

**9** Organisation Economic Co-operation and Development - Entrepreneurship Measurement Framework

**10** World Bank - Doing Business

**11** World Economic Forum - Entrepreneurship Ecosystem

Estos modelos varían ampliamente, y se pueden clasificar en base a la unidad geográfica de análisis, su nivel de detalle, y su enfoque sectorial o dominio. Por lo que sus indicadores pueden variar considerablemente desde: marcos extensos de indicadores locales, hasta marcos de rankings por países, centrados específicamente en incidencia política[11].

Por tanto, analizando la estructura de los once modelos presentados y para propósitos de este primer estudio, la Fundación Novus desarrolló un marco conceptual propio (Gráfico 2) que identifica tres elementos generales que son importantes en la evaluación del EEB:

#### **a) Determinantes de Emprendimiento (Impulsores),**

Se refiere a los diversos factores que afectan positiva o negativamente la iniciativa empresarial. A pesar de las diversas fuentes conceptuales, los indicadores son relativamente consistentes en términos de grandes tópicos y actores que deberían ser considerados como determinantes en un ecosistema emprendedor como ser: las políticas específicas, financiación de capital, y la disponibilidad de servicios de desarrollo empresarial.

#### **b) Rendimiento empresarial (Emprendedores),**

Se refiere a las actividades específicas que realizan los emprendedores para definir, crear y entregar valor las cuales generan impactos positivos y negativos en un ecosistema. Estos indicadores pueden ser: el número total de empresas formales en una economía, el número de empresas de alto crecimiento (gacelas), las cifras de empleo, y la supervivencia de las empresas y de las tasas de mortalidad son todas medidas que se consideran de rendimiento empresarial.

#### **c) Impacto (Resultados).**

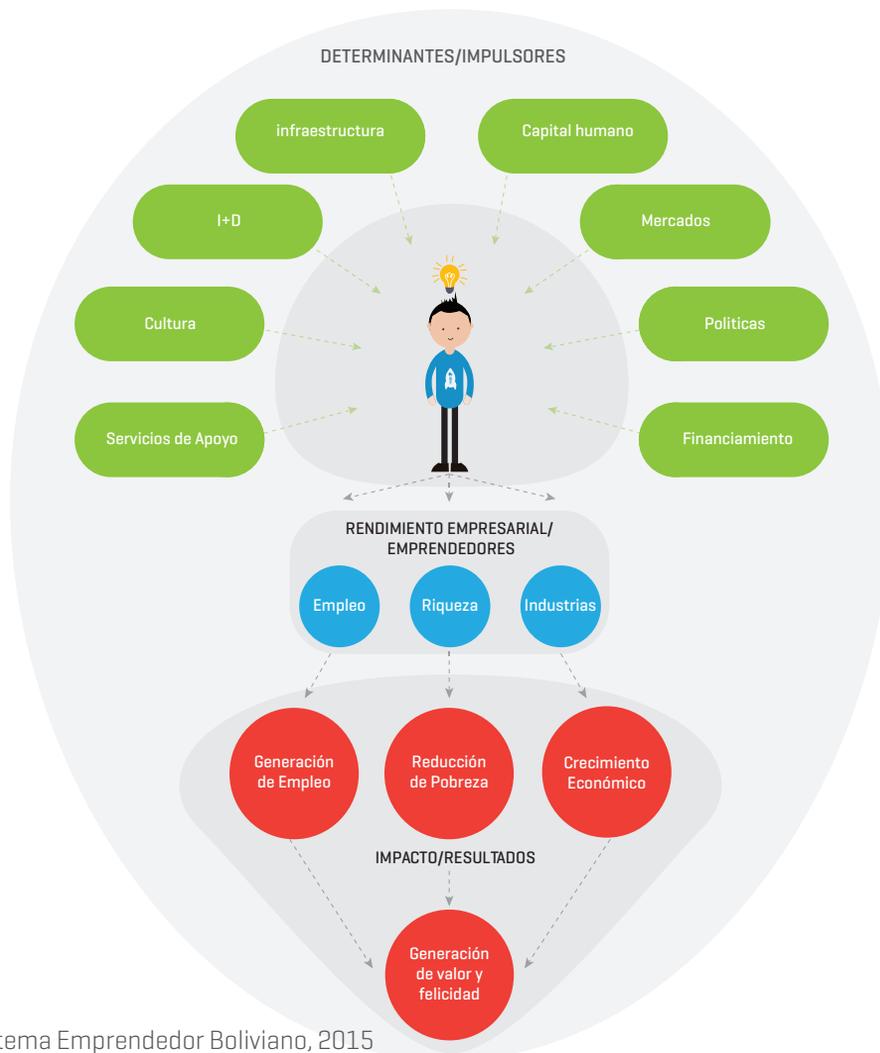
Se refiere a los resultados (económicos y no económicos) del valor creado por los emprendedores, y la iniciativa empresarial, que se pue-

de medir en términos de variables macroeconómicas, como el crecimiento del PIB, el empleo, los coeficientes de Gini (para medir la distribución del ingreso), o el tamaño del sector formal contra el sector informal.

Estos tres elementos tienen como punto de partida la evaluación de EEB. Si bien hay un número limitado de indicadores para medir el impacto y el rendimiento empresarial, el número de posibles factores determinantes es bastante extensa. Por lo que es importante señalar que nos circunscribimos a la disponibilidad de información y a la voluntad de respuesta de las entidades que fueron parte de este estudio, tal como mencionamos en el acápite de supuestos. Por último, es relevante mencionar que este es una primera aproximación y que el modelo propuesto es un modelo maleable que requiere el apoyo y validación de los diferentes entes del EEB, por lo que es un trabajo en construcción.

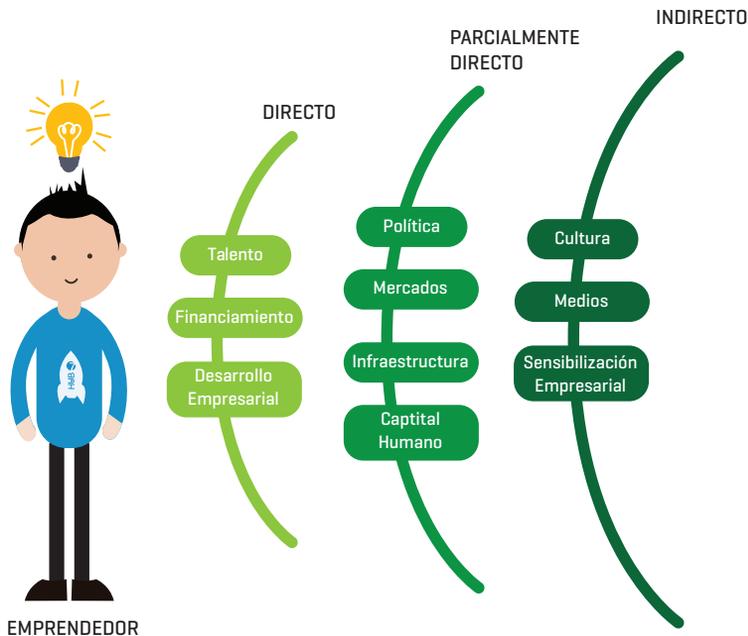
[11] Ahmad, N., & Hoffmann, A. (2008). *A framework for addressing and measuring entrepreneurship*. Organisation for Economic Co-Operation and Development .

## GRÁFICO 2 - ELEMENTOS DE EVALUACIÓN DE ECOSISTEMAS EMPRESARIALES



Fuente: M.A. Figueroa, Ecosistema Emprendedor Boliviano, 2015

Es importante señalar que no todos los dominios o impulsores afectarán el crecimiento del espíritu empresarial directamente, o en la misma proporción. Por lo que sugerimos que estos dominios se pueden colocar en un espectro, que van desde una *influencia directa* (financiamiento, servicios de desarrollo empresarial), *influencia parcial* (Política, mercados, capital humano, infraestructura), y *influencia indirecta* (cultura, medios). Si bien estos no son clasificaciones rígidas, esta clasificación puede ayudar a las entidades del EEB a dar prioridad a los dominios en función de su mandato y capacidades, y así mismo proporcionará una mejor comprensión de la medida en que el crecimiento empresarial se puede atribuir a un programa en un dominio específico.



### 3.1 ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Como ya se mencionó, el presente estudio, se basa en las definiciones de la Fundación Novus, la cual se fundamenta en conceptos de "Biología Evolutiva[12]" por lo que se hará referencia a términos orgánicos para definir los marcos referenciales del ecosistema emprendedor y sus características. Por tanto, se define Ecosistema Emprendedor de la siguiente manera.

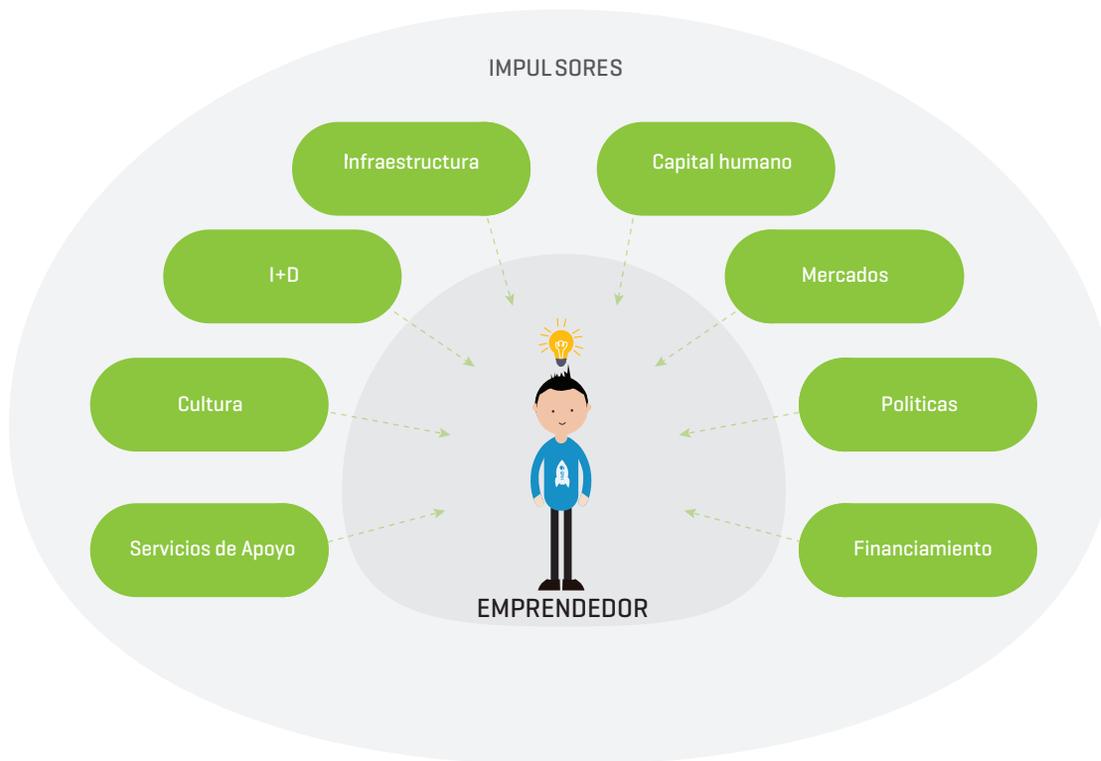
"Comunidad orgánica, compuesta por entidades simbióticas (vivas) y abióticas (no vivas) que interactúan entre sí, y a su vez se nutren por un contexto público de leyes y prácticas de negocios, conformada por una base de organizaciones e individuos interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en la definición, creación, y entrega de valor; formando empresas estáticas o dinámicas que tienen un impacto positivo o negativo en un ambiente geográfico, tiempo y segmento determinado"[13]

[12] Cf. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*, Ronald Heifetz,

Alexander Grashow, and Marty Linsky, Cambridge Leadership Associates, 2009.

[13] *Ecosistema Emprendedor Boliviano, articulando y fortaleciendo el ecosistema emprendedor para la creación de valor*, primera edición, M.A. Figueroa 2015

### GRÁFICO 3 - DIMENSIONES ECOSISTEMAS



Fuente: M.A. Figueroa, en base a Daniel Isenberg, 2011

Al ser nuestra definición orgánica que se asemeja a los ecosistemas naturales, la cual considera estudios de biología evolutiva, los cuales dependiendo de sus limitaciones y características, permiten o inhiben la creación y desarrollo de nuevas empresas hasta cierto grado de crecimiento. Por lo que es importante considerar los siguientes atributos de la analogía orgánica que se aplican a los ecosistemas emprendedores:

- **1.** Los Ecosistemas Emprendedores Orgánicos [EEO] **son únicos y diferentes.** Debido a su complejidad, la diferencia de recursos, el número y complejidad de las relaciones, los recursos ambientales, cada ecosistema es particular y único dependiendo su carácter e historia evolutiva. En biología el modo original de reproducción, es extraordinariamente eficaz en la generación de altas tasas de propagación. En contraste, con la clonación, donde los grados de variación son mucho menores y menos probables que se generen innovaciones para encontrar y prosperar en nuevos entornos. El secreto de la evolución es la variación y reinención de capacidades locales propias, que en términos del EEO se podría construir una cultura que valora sus recursos y emprendedores, pero que está dispuesta a descentralizar sus intervenciones y actuar de manera local en microambientes, con recursos locales; debiendo entender que crear clones y emular otros ecosistemas no siempre dan resultados.
- **2.** Los Ecosistemas Emprendedores Orgánicos [EEO] se abrazan a **procesos de cambio** específicamente a cambios que fomentan la capacidad de prosperar. Esto incluye nuevos entornos y nuevos negocios, los cuales exigen nuevas estrategias y habilidades, así como el liderazgo para movilizarlos. Al igual que en la evolución, estas nuevas combinaciones y variaciones ayudan a las organizaciones a crecer en circunstancias difíciles en lugar de perecer.
- **3.** Los Ecosistemas Emprendedores Orgánicos [EEO] mantienen procesos de adaptación **basados en la diversidad.** En biología evolutiva, la naturaleza actúa como un gestor de recursos, y diversificador de riesgos. Cada concepción es una variante, un nuevo experimento, produciendo un organismo con capacidades algo diferentes del resto de la población. Mediante la diversificación de la reserva genética, la naturaleza aumenta notablemente las probabilidades de que algunos miembros de las especies tienen la capacidad de sobrevivir en un ecosistema cambiante. Mientras más diversos son los ecosistemas, más competitivo es, ya que incrementa la diversidad de capacidades, funciones, e incrementa la creatividad, si el ecosistema abraza la diversidad de puntos de vista, tendrá más probabilidades de diversificar sus matrices productivas.
- **4.** Los Ecosistemas Emprendedores Orgánicos [EEO] exitosos **requieren tiempo.** La mayoría de las adaptaciones biológicas que mejoran en gran medida la capacidad de la especie para prosperar se desarrollan a través de miles, incluso millones de años. El progreso es radical con el tiempo, y en algunos casos gradual. Aunque las adaptaciones organizativas y políticas se realizan a la velocidad de la luz debido al alto nivel de competitividad. Así también los EEO toman tiempo para consolidarse a nuevos conjuntos de normas y procesos, ya que existen diferentes roles, grado de relaciones y recursos que tienen complejidad y que requieren de tiempo para consolidarse y adaptarse.
- **5.** Los Ecosistemas Emprendedores Orgánicos [EEO] exitosos en crecimiento, se desarrollan cuando se producen **procesos de experimentación.** En biología, la reproducción sexual es un experimento: produce rápidamente variaciones, así como altas tasas de fracaso. Un tercio de todos los embarazos abortan de forma espontánea, por lo general dentro de las primeras semanas de la concepción, ya que la variación genética del embrión es demasiado radical para mantener la

vida. En los EEO, el proceso es similar. Grandes economías, así como empresas deben estar dispuestos a invertir en I+D para encontrar la próxima patente, producto o servicio. Así también aquellos emprendedores exitosos, tienen una mentalidad experimental, aprendiendo improvisar sobre la marcha, fallar rápidamente y de manera barata, a través de un proceso de iteración continua y ágil.

- **6.** Los Ecosistemas Emprendedores Orgánicos (EEO) exitosos se **desarrollan con recursos pasados** en lugar de deshacerse de él. En adaptaciones biológicas, aunque cambios en el ADN pueden ampliar radicalmente la capacidad de la especie para prosperar, la cantidad real de ADN que cambia es minúsculo. Más del 98 por ciento de nuestro ADN es el mismo que el de un chimpancé: simplemente tomó menos de un 2 por ciento de cambio en el mapa genético de nuestros predecesores evolutivos para dar el ser humano extraordinario rango y capacidad. Un desafío para los EEO, entonces, es involucrar a las entidades, impulsores y emprendedores para distinguir lo que es esencial como ser: la sabiduría anterior, know-how, los valores, competencias, vocaciones productivas, orientaciones estratégicas, sabidurías locales, y desarrollar un ecosistema futuro en base a recursos pasados.

- **7.** Los Ecosistemas Emprendedores Orgánicos (EEO) se **re-nuevan, re-regulan, re-organizan**, por lo que se desplazan significativamente, re-regulan y reorganizar ADN antiguos, este proceso de adaptación es un proceso sistemático y disciplinado que garantiza la sobrevivencia de una especie. Por analogía, deberíamos renovar, metodologías, liderazgos, capacidades y competencias para afrontar los desafíos. El aprendizaje es a menudo doloroso. La innovación de una persona puede causar otra persona se sienta incompetente, traicionado o irrelevante. Por lo que un EEO, deberá tener la capacidad de cambiar sistemáticamente para asegurar su sobrevivencia y prosperidad de sus entidades.

### 3.2. CARACTERÍSTICAS ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Considerando los atributos de los EEO propuestos por la Fundación Novus, y con el análisis de fuentes bibliográficas podemos señalar las siguientes características de ecosistemas emprendedores exitosos:

- **1.** Cada ecosistema emprendedor es **único**: A pesar de que cualquier sociedad puede ser descrita utilizando los varios dominios mencionados, cada ecosistema es el resultado de cientos de elementos que interactúan de formas complejas[14].
- **2.** Visión a **Largo Plazo**: Compromiso a largo plazo con el ecosistema. Tal como se mencionó anteriormente los procesos evolutivos requieren tiempo para adaptación por la complejidad de sus interrelaciones[15].
- **3.** Filosofía **inclusiva o diversidad**: tal como se mencionó anteriormente, la diversidad trae mucha riqueza al momento de desarrollar nuevas iniciativas empresariales, aportando no solo a los emprendedores, sino a todos los entes del EEO, ya que esta diversidad puede aportar energía al ecosistema, lo harán más productivo, más exitoso y más divertido, más creativo[16].
- **4.** La **combinación y adaptación** de varios dominios del ecosistema: cultura, política, y liderazgo; disponibilidad financiera; capital humano; mercado, hacen que se generen procesos de adaptación favorable a los emprendimientos dinámicos; productos; apoyo institucional; y apoyo de infraestructura. Haciendo que el ecosistema genere más relaciones y sea más dinámico, por si mismo se adapte al ambiente en base a sus interacciones complejas[17].
- **5.** Un ecosistema debe ser **Liderado por Emprendedores**: Así como los EEO están compuestos por entidades simbióticas y abióticas; se-

gún Feld, existen dos tipos de entidades en un ecosistema emprendedor los “Líderes y los Impulsores” [the leaders and the feeders]. Según Feld, el ecosistema tiene que ser liderado por los emprendedores, que deben dar el ejemplo, desarrollando redes de cooperación, ya que ellos conocen el contexto y están más al tanto de la dinámica de los mercados y son más afectados por los desafíos del entorno. De la misma manera los “Impulsores” [feeders] deberán de apoyar y acompañar este proceso de liderazgo, ya que ellos brindan un gran soporte en cuanto a recursos, investigación, infraestructura, leyes, etc. Por ejemplo: las universidades, las ONGs, el estado, etc. Cuando los “feeders” tratan de liderar una comunidad, esta falla como comunidad de emprendimiento[18].

- **6.** **Vinculación** de la comunidad: según Feld, un ecosistema saludable deberá generar eventos y actividades en los que se pueda interactuar con el conjunto de emprendedores, generando diferentes instancias para la interacción entre la comunidad de emprendedores, pero también con otros entes, de esta manera se generará espacios de descentralización, y procesos de diversidad y especialización donde los entes del ecosistema podrán renovarse, re-regularse, re-organizarse[19].
- **8.** Los Ecosistemas exitosos, desarrollan iniciativas **experimentales**, como ya mencionamos en los EEO, es imprescindible desarrollar procesos de experimentación no solo en los emprendedores, sino en los entes que conforman el ecosistema. Estos procesos tienen efecto positivo en adaptación de mejores prácticas y mejoramiento de capacidades locales para la sobrevivencia, así como genera dinamismo entre los entes.

### 3.3. FUNCIONES ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

- 1 Fijar las raíces para asegurar que los emprendedores y las empresas tengan suficiente fuerza para sobrevivir[20]
- 2 Promover y asociar ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resulten en empresas dinámicas[21].
- 3 Fomentar el cambio cultural proactivamente, promoviendo los valores de emprendimiento y la generación de valor en diferentes esferas, para incrementar la masa crítica emprendedora de un ecosistema.[22]
- 4 Reformar las leyes y marcos burocráticos para favorecer la creación de empresas y el desarrollo de las mismas[23].
- 5 Resolver necesidades de mercado a través del desarrollo tecnológico con un modelo de negocio que sea capaz de escalar y convertirse en un motor de generación de riqueza para todos los participantes y al mismo tiempo sea un factor de desarrollo en sus regiones[24].
- 6 Favorecer las oportunidades con mayor potencial aunque mayor riesgo[25]
- 7 Impulsar una cultura emprendedora, a través de actividades que vinculen a entidades privadas, públicas, universidades, empresarios y profesionales independientes; otorgando herramientas y asesoramiento técnico como apoyo a emprendedores[26].
- 8 Atraer emprendedores, más allá de tratar de crearlos a todos localmente[27]
- 9 Ayudar a que los clusters que se creen, lo hagan de manera orgánica, en base a masa crítica de empresas y rubros que estén liderados por emprendedores o sector privado. Asegurándose que estas industrias sean dinámicas y generen alto valor agregado[28].
- 10 Crear un sistema estable de intercambio de información para las entidades y el emprendedor, así como mecanismos de comunicación sistemática que promuevan la cooperación.
- 11 Generar espacios para acompañar a los emprendedores en las distintas etapas y necesidades, desde el nacimiento hasta la consolidación y seguimiento de sus proyectos, estos espacios pueden ser físicos como infraestructura adecuada, recursos físicos, pero también espacios no físicos como procesos de comunicación, difusión, cambio cultural, promoción, mercados, instrumentos de financiamiento[29].
- 12 Desarrollar autosostenibilidad, los ecosistemas deberán llegar a alcanzar el momento en el que se reduzca la participación del gobierno en el emprendimiento. Una vez que los dominios son lo suficientemente fuertes deben apoyarse entre sí y los líderes no tienen que invertir mucho para poder sostenerlos[30].

- [14] Isenberg, D. [2011]. *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*.
- [15] Cf. Feld B. [2012] – *Startup Communities – Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*. Fundacion Novus, 2013.
- [16] Idem
- [17] Cf. Isenberg, D. [2011]. *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*; Fundacion Novus 2013.
- [18] Cf. Feld B. [2012] – *Startup Communities – Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*
- [19] Cf. Feld B. [2012] – *Startup Communities – Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*. Fundacion Novus, 2013.
- [20] Isenberg, D. [2011]. *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*.
- [21] Boston: *The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*.
- [22] Isenberg, D. [2011]. *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*.
- [23] Idem
- [24] Banco Interamericano de Desarrollo (BID). [2007]. *Guía de Emprendimientos Dinámicos*. Washington D.C., EE.UU.
- [25] Isenberg, D. [2011]. *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*.
- [26] Peralta, J. [19 de Febrero de 2012]. *Ecosistema de Emprendimiento*. Recuperado el 10 de Julio 2015, de *Innovación Disruptiva*: <http://innovaciondisruptiva.blogspot.com/2012/02/ecosistema-de-emprendimiento.html>
- [27] Isenberg, D. [2011]. *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*.
- [28] Isenberg, D. [2010]. *How to start an entrepreneurial revolution*, HBR.
- [29] Peralta, J. [19 de Febrero de 2012]. *Ecosistema de Emprendimiento*. Recuperado el 10 de Julio 2015, de *Innovación Disruptiva*: <http://innovaciondisruptiva.blogspot.com/2012/02/ecosistema-de-emprendimiento.html>
- [30] Isenberg, D. [2010]. *How to start an entrepreneurial revolution*, HBR.

### 3.4. DIMENSIONES ECOSISTEMA EMPRENDEDOR



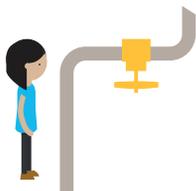
#### POLÍTICA

- Desempeño de las instituciones públicas que influyen sobre la creación y el desarrollo de la actividad empresarial [instituciones financieras, institutos de investigación y desarrollo y otras instituciones de apoyo]
- Grado de adecuación del marco regulatorio relevante, concerniente a temas de creación y cierre de empresas, cumplimiento de contratos, derechos de propiedad y aspectos laborales.
- El apoyo, la legitimidad, la apertura y el sentido de urgencia que le brinda el Gobierno a la actividad emprendedora.



#### FINANZAS

- La disponibilidad, facilidad y acceso de capital financiero para emprendedores, través de diferentes instrumentos como los microcréditos, inversionistas ángeles, capital semilla, fondos de capital de riesgo, inversión privada, mercados de capital público y créditos en general.



#### CULTURA

- La configuración cultural favorable a los valores del emprendimiento y la constitución de startups en un país.
- La promoción y cobertura de medios a la actividad emprendedora, su impacto y la dismitización de posibles fracasos de los emprendedores.
- Vinculado con la visibilidad de las historias de éxito emprendedor, la valoración de la carrera emprendedora, así como de temas afines con la actividad emprendedora, como la propensión al riesgo, la innovación y la creación de riqueza.



### SERVICIOS DE APOYO

- Infraestructura física básica, acceso a servicios básicos: educación, salud pública, agua, alimentos, electricidad.
- Infraestructura física especializada: acceso a vías de transporte, infraestructura productiva y de investigación, redes de conexión a internet, servicios satelitales, entre otros
- Servicios profesionales sobre temas legales, contables de inversión y sobre aspectos técnicos vinculados con la naturaleza área específica del emprendimiento; como ser incubadoras y aceleradoras de empresas, centros de investigación, etc.
- Instituciones no gubernamentales que ejercen diferentes actividades de promoción y apoyo a la actividad emprendedora, como: concursos de planes de negocio, conferencias y redes de emprendedores.



### CAPITAL HUMANO

- Desempeño de las instituciones educativas tanto en grados generales otorgados como en programas específicos de entrenamiento en competencias emprendedoras.
- El grado de calificación disponible, la presencia de emprendedores seriales y de familias emprendedoras como configuradores de la fuerza de trabajo.



### MERCADO

- La activa participación de clientes en las decisiones y estrategias de la empresa en temas como por ejemplo el diseño de productos, la adopción temprana de los mismos, entre otros elementos.[31]
- Elementos relacionados con la apertura del mercado, en términos de las redes de emprendedores, la vinculación con la diáspora emprendedora en otras latitudes, la presencia de corporaciones multinacionales.

[31] Cf. Elaboración Propia en base a Daniel Isenberg, 2011

### 3.5. CADENA DE VALOR EMPRENDIMIENTO

Para propósitos del mapeo y diagnósticos, se consideró el enfoque del Sistema de Desarrollo Emprendedor, también conceptualizable como Sistema Nacional de Emprendimiento, propuesto por Kantis, 2004. Dado que permite entender los problemas que afectan la creación y desarrollo de empresas desde esta perspectiva sistémica y evolutiva. Este enfoque considera la creación de una nueva empresa como el resultado de un proceso que incluye una serie de etapas y eventos cuyo resultado final es el surgimiento de emprendedores y nuevas empresas dinámicas. Estas etapas están compuestas por: la gestación del proyecto empresarial, el lanzamiento de la empresa, sus primeros años y el período de crecimiento durante su juventud. Este proceso se ve, a su vez, influido por distintos factores o dimensiones expresadas en el acápite anterior, entre ellos podemos señalar algunos más específicos:

Vocaciones y motivaciones, contexto cultural, estructura social y cultural, instituciones educativas, estructura productiva, capital social, redes de contactos, estructura y dinámica productiva, etc.

Etapa en la que se promueve la cultura del emprendimiento y la cultura empresarial como estrategia de desarrollo en la sociedad, este proceso se introduce en etapas tempranas de aprendizaje partiendo de la familia y alcanzando los medios de comunicación.



En esta etapa se desarrollan capacidades emprendedoras y habilidades creativas para identificar y reconocer oportunidades, problemas o necesidades del mercado, Se diseña una idea de negocio básica enfocada a la diferenciación de la oferta de los competidores, definiendo una propuesta de valor clara y concreta, y desarrollando un producto mínimo viable de forma rápida y económica.

Potencialización del grado de madurez de la iniciativa de innovación a través del diseño del modelo de negocio diferenciado, servicios de prototipado industrial versión comercial para ser validados con pruebas de concepto, en las que se confronta si el producto o servicio prototipado, cumple con las necesidades de los clientes y la definición de modelo de negocio.

Maximización del valor agregado de la compañía a través del escalamiento, expansión e internacionalización, orientando esfuerzos a consolidar el crecimiento sostenido de la empresa, a través de la búsqueda de socios estratégicos y la aplicación de nuevos instrumentos financieros para el emprendimiento y atracción de capital, escalamiento y penetración en nuevos mercados

Comienzo del proceso de penetración del mercado del emprendimiento, desarrollando procesos de lanzamiento, gestión comercial, mercadeo y ventas, Etapa en la que se valida con el mercado real y se realizan ajustes permanentes.

Se busca la generación de un flujo de caja que permite mantener las operaciones de la nueva empresa. Este puede ser considerado como un proceso de incubación por sus características de sobrevivencia del emprendimiento.

### 3.6. TIPOS DE EMPRENDEDORES

#### Emprendimiento dinámico o de alto impacto [32]:

Impulsadas por equipos emprendedores que identifican una oportunidad de negocio con alto potencial de crecimiento. Este tipos de emprendimientos contribuyen de manera importante al desarrollo económico de los países y son la principal fuente generadora de nuevo y mejor empleo, en muchos casos son denominados emprendimientos gacelas.

Las características de este tipo de iniciativas son las siguientes:

- El primer año alcanzan ventas de al menos US\$100,000.
- Tasas anuales de crecimiento de al menos un 35%.
- Presentan un alto grado de diferenciación e innovación.
- Tienen el potencial de convertirse al menos en una mediana empresa.
- Alta especialización.

#### Emprendimiento estático o de supervivencia

Este tipo de emprendimientos, no tienen potencial de crecimiento, en su mayoría son emprendimientos creados por necesidad, por lo que su sociología está enfocada autoempleo.

Las características de este tipo de iniciativas son las siguientes:

- Escaso tamaño de la empresa.
- Unipersonales
- Menor sostenibilidad económica creadas por estos motivos.
- Ausencia de vocación empresarial.
- Ausencia de formación específica
- Carencia en las habilidades propias del emprendedor.

#### Emprendimiento de Base tecnológica

Impulsado por emprendedores muy especializados que se hace cargo de oportunidades que pueden ser aprovechadas a través del uso, identificación, modificación o descubrimientos de medios tecnológicos.

No todas las empresas de base tecnológica son de rápido crecimiento.

Tienen una tecnología propia (desarrollo tecnológico que le pertenece a un individuo o a la empresa, que tiene un conocimiento específico que no es fácilmente copiable)

Las características de este tipo de iniciativas son las siguientes:

- Se fundamentan en el conocimiento y la innovación
- Los procesos de validación son constantes y ágiles
- En muchos casos requieren infraestructura adecuada para su escalabilidad
- Una vez identificado el modelo de negocio adecuado, su escalabilidad es inminente
- Requiere de altos grados de especialización funcional y diversidad de los emprendedores.

[32]Hidalgo,G., Kamiya,M., & Reyes,M. (2014). *Emprendimientos dinámicas en América Latina. Avances en prácticas y políticas.* Corporación Andina de Fomento.

TABLA 2 - SEGMENTOS DE EMPRENDEDORES



<p><b>Estudiantes (Colegio - Escuela)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas menores de 18 años</li> <li>• Bajo nivel de formación</li> <li>• Sin experiencia en el negocio</li> <li>• Realizan negocios en la informalidad</li> <li>• Generalmente cuentan con el apoyo de sus padres</li> <li>• En su mayoría emprendimientos por necesidad o de empleabilidad</li> </ul>	<p><b>Emprendedores Estáticos (Ventas &lt; 30000 US\$ ventas anuales)/Locales (*)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas con poco conocimiento de negocios</li> <li>• Conocen su entorno local</li> <li>• Generan negocios que no son escalables o son fácilmente replicables</li> <li>• Copian negocios del entorno</li> <li>• Habitualmente emprendimientos por necesidad</li> </ul>	<p><b>Investigador (Pre - Post grado)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas constantes y disciplinadas con enfoque académico</li> <li>• Siempre están reinventando, reconstruyendo y mejorando los procesos.</li> <li>• Normalmente están inscritos en algún grupo de investigación</li> <li>• Se constituyen en los empresarios para los proyectos con contenidos de innovación, ciencia y tecnología, o productos con alto valor agregado</li> <li>• Requieren mayor tiempo para su incubación</li> <li>• Son muy seguros de sus capacidades de especialización.</li> </ul> <p><i>(*) Esta clasificación se considerará, los ingresos de renta media de Bolivia</i></p>
<p><b>Emprendedores Dinámicos (ventas &gt; 100.000 US\$ anuales)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprendedores que generan negocios escalables</li> <li>• Tienen factores difíciles de replicar</li> <li>• Negocios Innovadores</li> <li>• El primer año alcanzan ventas de al menos US\$100,000.</li> <li>• Tasas anuales de crecimiento de al menos un 35%.</li> <li>• Presentan un alto grado de diferenciación e innovación.</li> <li>• Tienen el potencial de convertirse al menos en una mediana empresa.</li> </ul>	<p><b>Intraemprendedor (spinoff)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollan proyectos con el apoyo de la empresa para la que trabajan.</li> <li>• Se trata de trabajadores por cuenta ajena, con alta dosis de pasión y creatividad, que bajo el paraguas de una empresa desarrollan su talento.</li> <li>• Tienen un sueldo más o menos fijo a final de mes, es decir, no tienen la incertidumbre con la que viven los emprendedores</li> <li>• Nuevas compañías emergen de unas ya existentes a través de la salida de empleados con experiencia.</li> </ul>	

### Emprendedor Funcional (Seriales/Jubilados/Delfines/Intraemprededores)

- *Seriales*: Por naturaleza siempre está buscando y explorando nuevas iniciativas. Cambian constantemente de empresas, venden e inician otras, mejoran la que tienen, adicionan otros productos o servicios, se mantienen en constante evolución.
- *Jubilados*: Estos individuos tienen algún grado de formación superior. Mucha experiencia técnica y empresarial, conocen el funcionamiento de los negocios. Han trabajado para empresas muchos años y ahora disponen del tiempo para poder realizar sus emprendimientos especializados.
- *Delfines*: Un emprendedor local muy exitoso que motiva y crea más oportunidades para otros emprendedores. Busca que los sucesores, continúen el legado de sus padres, bien sea a través de la consolidación de las empresas actuales o la fundación de unas nuevas. Demandan diseño de estrategia y modelos de negocios de las nuevas unidades de negocios, gestión de la innovación, gobierno corporativo.
- *Intraemprededores*: Desarrollan proyectos con el apoyo de la empresa para la que trabajan. Se trata de trabajadores por cuenta ajena, con alta dosis de pasión y creatividad, que bajo el paraguas de una empresa desarrollan su talento.

### Emprendedores sin experiencia (Jóvenes Emprendedores)

Emprendimientos de jóvenes con ideas a partir de cero  
Sin experiencia en el negocio  
Con o sin formación técnica, tecnológica o profesional  
Realizan negocios en la informalidad  
Solicitan principalmente: capital humano con experiencia en el mercado y sector empresarial, capacitación en administración y desarrollo de habilidades gerenciales, capital semilla.

### Emprendedores en contexto inestable: (Desplazados, Vulnerables y Discapacitados)

Personas en contextos inestables, circunstancias desfavorables, con condiciones especiales, con poca formación y experiencia para el trabajo.  
Emprendedores en condiciones extremas (Emprendedores Rurales o en Pobreza Extrema)  
Personas rurales de vocación productiva agropecuaria.  
Requieren principalmente formación para el trabajo, acompañamiento o asistencia técnica, microcrédito, educación financiera y cultura del ahorro, esquemas asociativos, canales de comercialización, tecnologías simples para la productividad.

### Experto sectorial (Cámaras, Empresariado, RSE, etc.)

Las fortalezas de un emprendedor en una industria se suman a las de otro en otra industria para crear modelos colaborativos de emprendimiento.  
La capacidad de utilizar activos empresariales le permiten arrancar con una estructura inicial y desarrollar negocios especializados, basados en características específicas de un rubro, los cuales pueden ser: mercados, know how, segmentos, tecnologías, etc.

### Otros Emprendedores (Replicador de negocios internacionales, Repatriados, etc.)

Replicador de negocios Internacionales: Encuentran una idea o innovación en mercados internacionales, que pueda ser replicada con relativo éxito.  
Requieren estabilidad jurídica, condiciones de seguridad, capital humano de calidad, estudios de mercados nacionales, identificación y conformación de equipos de emprendedores.  
Repatriados: Emprendedores que tienen emprendimientos exitosos en otros países y quieren implementarlo en su país de origen.



*SECCIÓN*  
**02**

*DIAGNÓSTICO  
ECOSISTEMA  
EMPRENDEDOR  
BOLIVIANO*

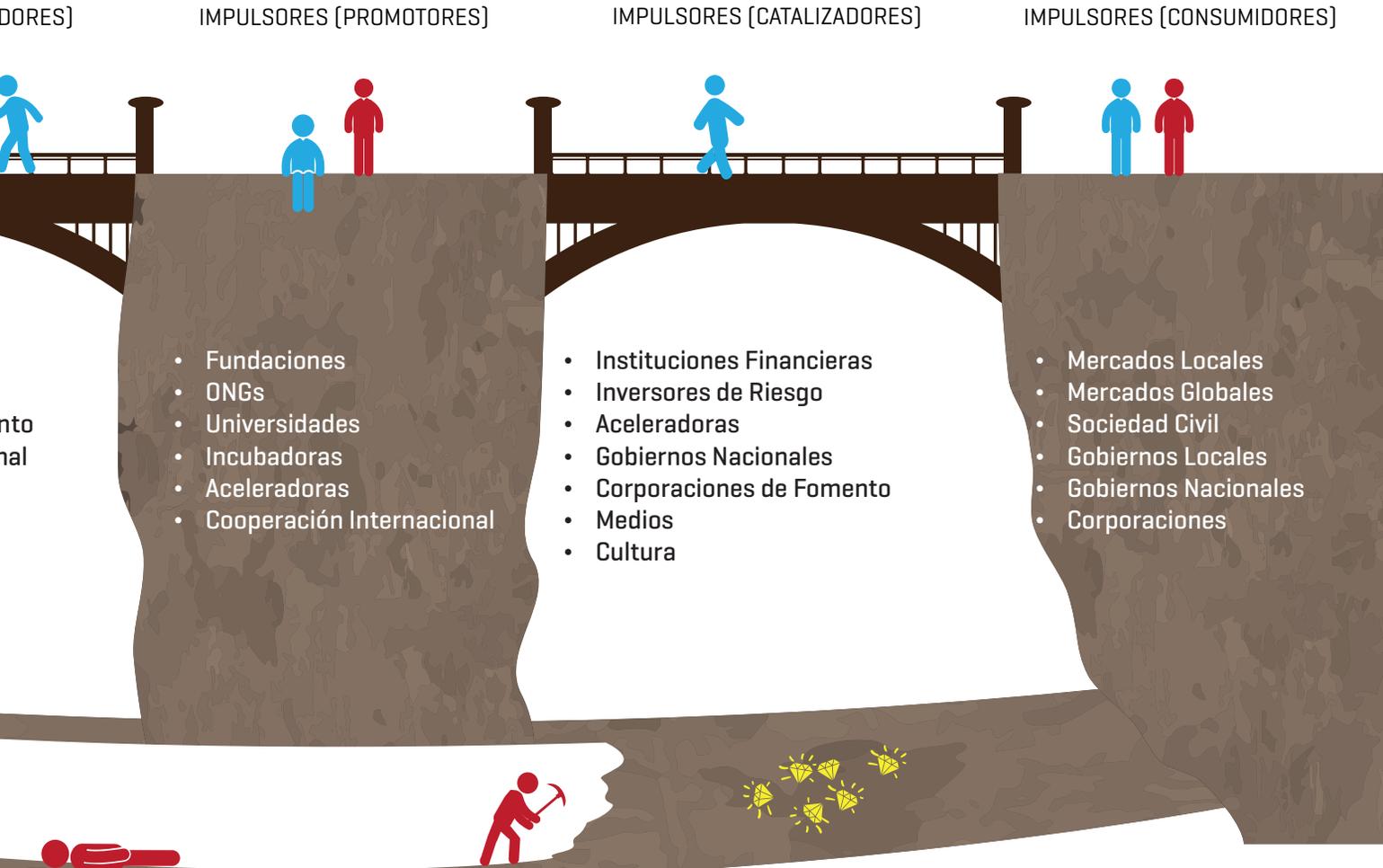


EMPRENDEDOR (FUENTES DE TALENTO)

IMPULSORES (ARTICULACIÓN)



Fuente: M.A. Figueroa, Ecosistema Emprendedor Boliviano, 2015



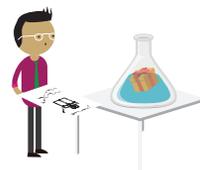
# METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DEL ECOSISTEMA

## 4.1. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

El presente estudio utilizó 5 tipos de herramientas para obtener la información necesaria y poder validarla. Las herramientas fueron las siguientes:



HERRAMIENTAS



RESULTADO ESPERADO



POBLACIÓN

**TABLA 3 - HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS**

<p>Talleres de Expertos</p>	<p>1. Identificar entidades que trabajan en materia de Emprendimiento según perfil de intervención.</p> <p>2. Clasificar áreas de intervención de las entidades que trabajan en materia de Emprendimiento en la Cadena de Valor – Emprendimiento</p> <p>4. Asociar los tipos de emprendedores (segmentos) con Entidades que trabajan en materia Emprendimiento.</p>	<p>Organizaciones que trabajan con Emprendimiento en Bolivia</p>
<p>Entrevistas de Expertos</p>	<p>10. Identificar lineamientos estratégicos concretos para mitigar los problemas que presenta el EEB</p>	<p>Expertos en Emprendimiento de Bolivia</p>

	11. Sugerir posibles intervenciones estratégicas para fortalecer el EEB considerando las propuestas de las entidades participantes.	
Encuestas a los actores de Ecosistema	6. Identificar las mejores prácticas de articulación, coordinación y ejecución entre las entidades del EEB.  8. Identificar los problemas actuales que presenta el EEB al momento de coordinar intervenciones	Organizaciones que trabajan con emprendimiento
Mapeo de Ecosistema	9. Exponer los retos más importantes que se deben afrontar en el EEB para desarrollar procesos de articulación.  3. Mapear las entidades que trabajan en materia de Emprendimiento como línea de base de articulación.  5. Vincular áreas de intervención y asociar segmentos desatendidos.  7. Mapear el grado de relaciones de las Entidades de Emprendimiento, según el grado de interacciones de stakeholders.	Organizaciones que trabajan con Emprendimiento en Bolivia
Trabajo de Escritorio	Marcos conceptuales  Análisis de los indicadores de Bolivia en relación a los países de Latinoamérica	NA [No aplica]

En cuanto a la población total con la que se trabajó e utilizó estas herramientas, se alcanzó un total de 172 organizaciones de Bolivia, las cuales se dividieron en 4 diferentes áreas de intervención:

**TABLA 4 - COMPOSICIÓN DEL ESTUDIO**

Fuente: Elaboración Propia, 2013.

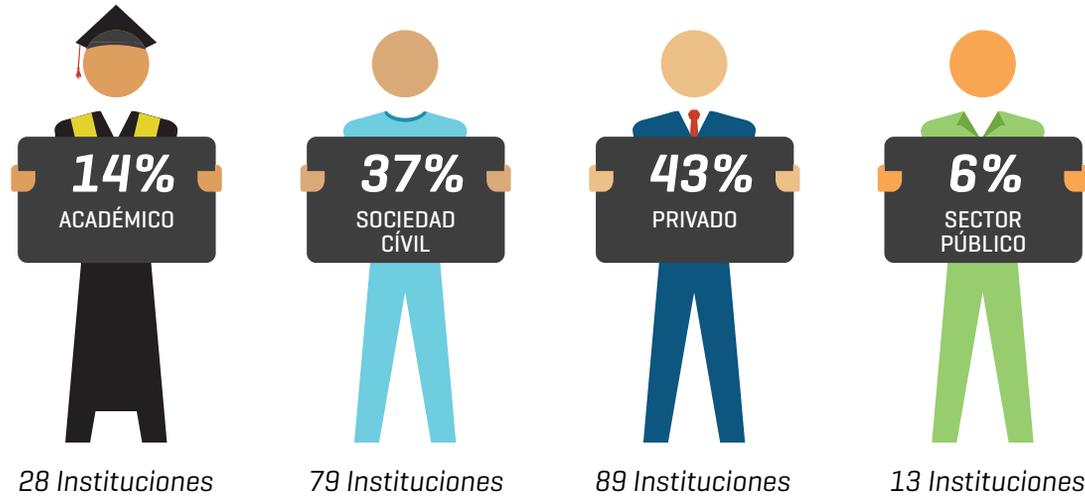
ÁREA	DEFINICIÓN	CANTIDAD
Académicos	Organizaciones cuyo objetivo principal es impartir conocimientos. Ejem: Universidades	28
Sector Privado	Organizaciones que tienen el fin de lucrar por el servicio/producto que brindan. Ejem: Grupo Empresarial del Oriente	89
Sociedad Civil	Organizaciones sin fines de lucro no gubernamentales. Ejem: Red Bolivia Emprendedora	79
Sector Público	Organizaciones que pertenecen al estado. Ejem: Viceministerio de Ciencia y Tecnología	13
<b>TOTAL</b>		<b>209</b>

Como se puede observar en la tabla anterior, se estudiaron un total de 209 que es mayor a 172 organizaciones, esto se debe a que hay organizaciones pertenecen a más de un área, dado que aglutinan a diferentes organizaciones, por ejemplo la Cámara de Comercio de Cochabamba que representa a más de 600 empresas, así mismo la Universidad Mayor de San Simón, que tiene diferentes unidades de investigación o facultades, en las cuales se aplicó los instrumentos de

colecta de datos.

Este estudio ha permitido relevar el conocimiento, situación y opinión sobre el estado actual del EEB y analizar aspectos relevantes de la relaciones de los componentes de este. La composición de la audiencia de estudio se presenta en el gráfico 4

## GRÁFICO 4 - COMPOSICIÓN DEL ESTUDIO



Fuente: Elaboración Propia, 2013.

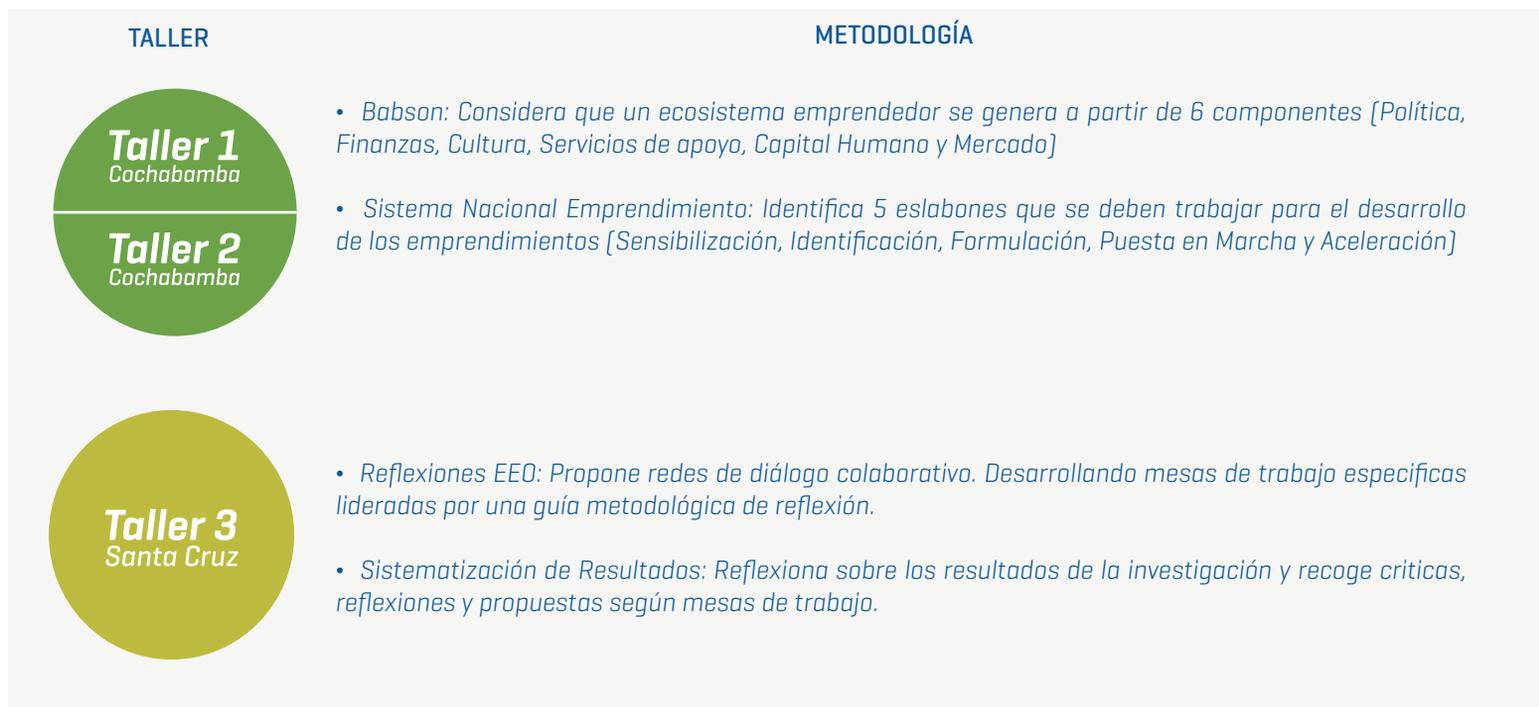
Es importante notar que los actores del sector público a pesar de tener menos participación en el ecosistema, tiene mayor poder en la incidencia y coordinación, sobre todo en lo que respecta la incidencia política; analizaremos esto en el análisis de la relaciones de stakeholders. De igual manera el sector de la universidad, tiene menos participación, pero tiene mayor legitimidad debido al potencial de los emprendedores.

## 4.2. TALLER DE EXPERTOS

Se realizaron tres talleres nacionales de expertos. El primero se realizó en Mayo del 2013 en la ciudad de Cochabamba patrocinado por el Viceministerio de Ciencia y Tecnología, el segundo en Mayo del 2014 igualmente en Cochabamba patrocinado por la Fundación Novus y el

tercero en Septiembre del 2015 en Santa Cruz de la Sierra en donde se presentaron los resultados y pasaron por un proceso de sistematización y validación[33].

### GRÁFICO 5 - TALLERES DE EXPERTOS



Fuente: Elaboración Propia, 2013.

[33] Es importante también señalar que se desarrollaron otros talleres regionales como por ejemplo en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, donde se realizaron análisis locales promovidos por el Peace Innovation Lab [Santa Cruz PIL facilitado por Orla de Díez y co-facilitado por Karem Infantas.

### 4.3. ENTREVISTAS EXPERTOS

Desde mayo del 2013 que se inició con el presente estudio, se han realizado más de treinta y siete entrevistas con expertos de manera periódica, para ir identificando percepciones y cambios en el EEB, así como aportes y criterios propios. Estas entrevistas se las han realizado de manera personal y de forma no estructurada, ya que de esta manera se demostró más aceptabilidad por parte de los entrevistados y por otro lado por que fue más susceptible de aplicarse a toda clase de sujetos y de situaciones.

### 4.4 ENCUESTA ACTORES ECOSISTEMA

La encuesta se ha realizado utilizando un cuestionario previamente elaborado. Implementado de manera virtual, enviando la misma a más de 250 organizaciones de Bolivia. El hecho de ejecutarla de manera virtual ha permitido que los encuestados tengan la libertad de responder su encuesta sin la intervención directa del encuestador y que tengan el tiempo que requieran para formular sus respuestas. Se trabajaron con preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple.

### 4.5. TRABAJO DE ESCRITORIO (DESK WORK)

El trabajo de recolección de información secundaria y digitalización de información, se desarrolló considerando los instrumentos metodológicos desarrollados y así mismo se realizó la recolección de datos de indicadores de emprendimiento e innovación de los países de Latinoamérica para realizar una comparación del EEB frente a otros Ecosistemas. Con estos datos se ha identificado la posición de Bolivia respecto a los demás países de Latinoamérica, además de la relación que tienen indicadores demográficos y económicos con indicadores relacionados al emprendimiento basados en el modelo propuesto en la Sección 1 del presente estudio.

### 4.6. MAPEO ECOSISTEMA (FOTOGRAFÍA)

Este acápite presenta cuatro tipos de instrumentos, que permiten tener una cartográfica del EEB. Cada uno de los cuatro instrumentos cuenta con diferentes herramientas, las cuales explicamos a continuación:

- Mapa de Funciones y Segmentos: Este instrumento permite identificar a cada una de las organizaciones que componen el EEB y relacionarlas con qué segmentos de emprendedores trabajan, así como identificar las funciones que realizan con cada uno de estos segmentos, y de manera global nos permite observar claramente las áreas que se encuentran desatendidas o las áreas del Sistema Nacional de Emprendimiento que requieren de intervención y planificación en lo que respecta la articulación del EEB.

- Mapa de Stakeholders: Este instrumento permite identificar la legitimidad, urgencia y poder de las entidades que conforman el EEB, con el propósito de representar una matriz de gestión de relaciones o stakeholders, basadas en la metodología presentada por Carroll & Buchholtz[34] la cual busca ayudar a desarrollar planes de articulación y coordinación.

- Mapa de Multirelaciones: Este instrumento complementa el mapa de Stakeholders y al mapa de funciones y segmentos, ya que presenta de manera visual, la representación de todos los actores del ecosistema, identificados previamente, y el grado de relación entre cada uno de ellos según el peso relativo de sus influencias.

- Mapa de Ecosistema Emprendedor: Este instrumento es una guía gráfica georeferenciada de las organizaciones que componen el EEB, clasificadas por su origen y destino de intervenciones geográficas, así como las áreas de intervención respectivas. Este es un instrumento muy poderoso que sirve para identificar a los actores del EEB, además de que permite exponer cada uno de sus programas estrellas, segmentos metas y relaciones con otras organizaciones. Su aplicación tiene muchas implicaciones ya que puede servir como línea de base para un mapeo general del EEB y para futuras referencias de articulación y difusión de intervenciones[35]. Al ser una plataforma en línea, se puede acceder a la misma en: [www.empredebolivia.org/ecosistema](http://www.empredebolivia.org/ecosistema).

[34] Cf. Carroll, Archie B., and Ann K. Buchholtz. *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2003. Print.

[35] Este software fue desarrollado por la empresa de base tecnológica [www.possiblilabs.com](http://www.possiblilabs.com)

# MAPEO & ANÁLISIS DEL ECOSISTEMA (EEB)

## 5.1. MAPEO DE FUNCIONES Y SEGMENTOS

GRÁFICO 6 - MAPEO DE FUNCIONES Y SEGMENTOS

Fuente: Elaboración Propia, 2015.



### 5.1.1. FOCALIZACIÓN FUNCIONAL (INSTITUCIONAL)

● El mapa presentado en la gráfica 6 muestra en primer lugar y de manera muy clara y contundente los vacíos de intervención en lo que respecta a los eslabones de la cadena de emprendimiento. Esto significa que las organizaciones que comprenden el EEB y que son consideradas en este estudio “Impulsoras” desarrollan actividades muy dispersas consideradas como dispersión funcional[36] y por otro lado las mismas son insuficientes para cubrir los segmentos y requerimientos funcionales del EEB. Esta dispersión funcional esta caracterizada por los siguientes patrones identificados al momento de desarrollar los talleres y según el análisis de los datos:

i. Las organizaciones impulsoras del EEB no presentan intervenciones especializadas, lo que diluye de alguna manera los procesos de promoción empresarial. Se observó que los impulsores desarrollan varias actividades dentro de cada eslabón, las cuales son loables pero no relevantes, no teniendo planes formulados o indicadores predefinidos respecto al impacto de sus intervenciones en dicho eslabón, segmento o tiempo.

ii. La aseveración anterior es respaldada por una alarmante cifra. Un 83% no definieron indicadores de intervención, o presentan indicadores no pertinentes con los resultados o impacto respecto a sus intervenciones. Lo que significa que las acciones de las instituciones impulsoras carecen de procesos de gestión estratégica.

iii. Analizando la batería de indicadores de las instituciones impulsoras del EEB, se pudo observar que al menos 44% de estos indicadores representan iniciativas de Sensibilización de la cultura emprendedora, 15%

correspondientes a iniciativas de identificación de emprendimientos, 20% a iniciativas de formulación de emprendimientos.

iv. Los indicadores que presentaron menor porcentaje fueron los relacionados a los eslabones de incubación, puesta en marcha, financiamiento y aceleración de emprendimientos, los cuales no pasan del 10% de las respuestas.

● Analizando este mapa y contrastando con otros datos del presente estudio, se puede observar un vacío muy grande de intervenciones en diferentes segmentos. Pudiendo señalar que los segmentos más atendidos por los impulsores del EEB son los segmentos de subsistencia, los cuales se enfocan a poblaciones jóvenes o emprendedores sin experiencia, como ser estudiantes, emprendedores sin experiencia. Este tipo de segmentos en su gran mayoría involucran intervenciones con las siguientes características:

i. Acciones enfocadas a procesos de sensibilización en cultura emprendedora, las cuales incluyen conferencias, capacitaciones, talleres de formación técnica, entre otros.

ii. Los programas en su gran mayoría se enfocan en empleabilidad o autoempleo, culminando en la implementación de iniciativas económicas estáticas o microemprendimientos por sus bajos niveles de ingresos.

iii. Al ser estos emprendimientos estáticos, presentan dificultades de sostenibilidad, y por consecuencia, no existen procesos de continuidad o encadenamiento con los eslabones de la cadena de emprendimiento. Los mismos no tienen planificación, ni visión de crecimiento.

iv. Estas actividades económicas no generan valor agregado ni tienen perspectivas de crecimiento en ventas, ya que los productos y servicios son de baja calidad y con estructura de costos muy baja, sin generación de valor agregado.

● Así mismo se pudo evidenciar una leve atención a segmentos tradicionales, los cuales corresponden a los emprendimientos estáticos, los cuales son la evolución de los emprendimientos de subsistencia. Estos dos tipos de emprendimientos, tanto los tradicionales, como los de subsistencia son considerados emprendimientos por necesidad. Este tipo de segmentos se caracterizan por:

i. Su alto nivel de informalidad y alta vinculación de la familia en el negocio

ii. En su gran mayoría, la estructura de los mismos se vincula a actividades comerciales y servicios tradicionales locales

iii. El promedio histórico de margen operativo de este tipo de emprendimientos inferior al 15%.

iv. En algunos casos se caracterizan por tener potencial realizable de crecimiento medio gracias a la organización de la estructura empresarial y capacitación especializada.

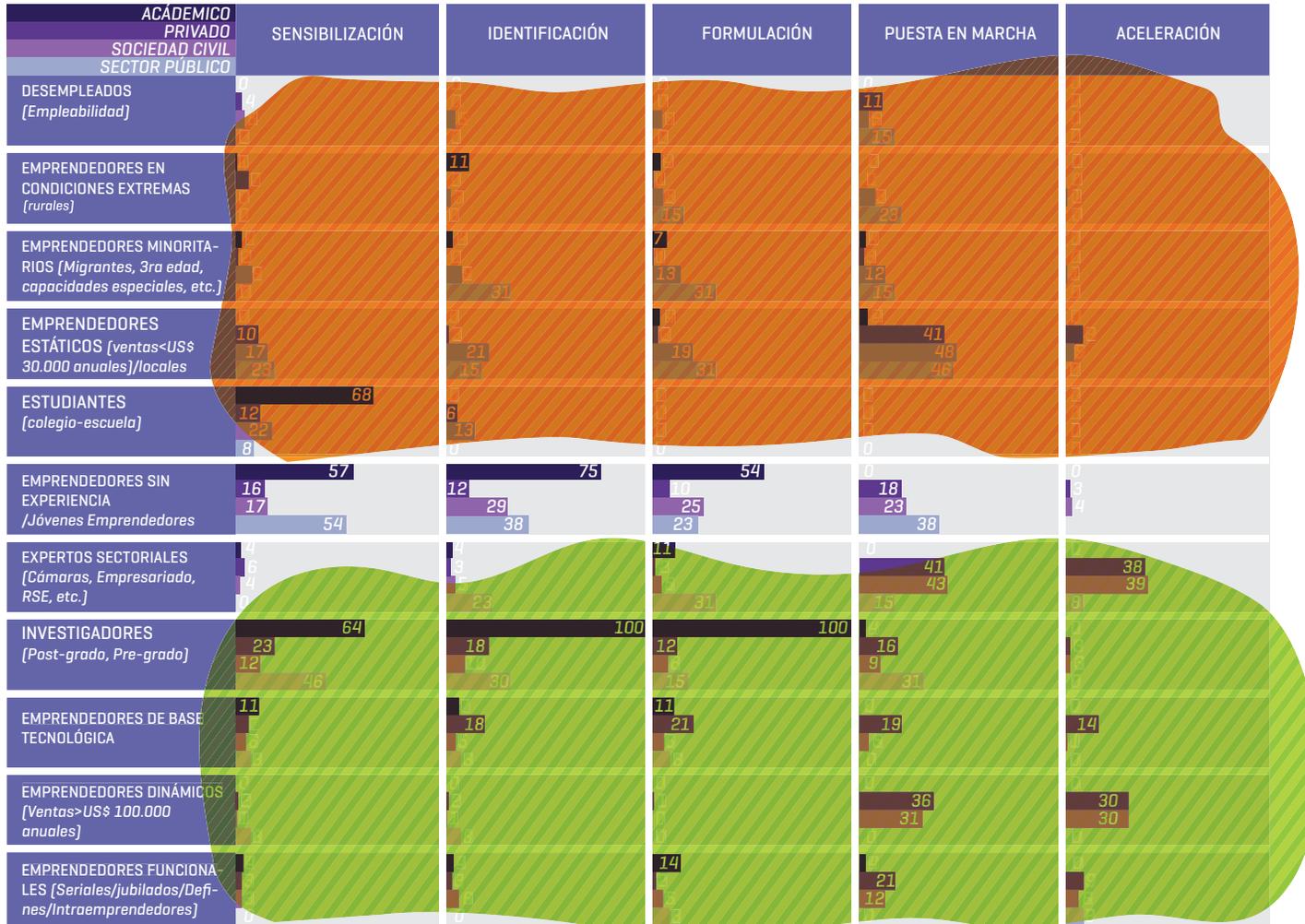
v. Siguiendo esta lógica, se puede observar altos niveles participación de las Cámaras, Asociaciones empresariales, y otras instituciones que agrupan a emprendedores tradicionales. estas intervenciones, se enfocan en fortalecer dichas industrias, promoviendo la asociatividad, incremento en la competitividad y apertura de mercados. Ej. Cámaras de comercios, asociaciones de productores.

*[36] Esta dispersión funcional de intervenciones es diferente a la diversidad funcional, ya que la primera no presenta altos niveles de especialización y enfoque, por otro lado no se presentan claridad en lo que respecta indicadores de resultado de dichas intervenciones.*

5.1.2. SEGMENTOS DESATENDIDOS

GRÁFICO 6.1. - MAPA DE SEGMENTOS

Fuente: Elaboración Propia, 2015.



Los segmentos de emprendedores que no están siendo atendidos por los impulsores del EEB se dividen en dos grupos:

● **Emprendedores por oportunidad**, este tipo de segmentos están representados por emprendedores de alto crecimiento o con potencial de alto impacto, como ser: emprendedores dinámicos, investigadores, emprendedores de base tecnológica, emprendedores con alto grado de especialidad entre ellos expertos, repatriados, intraemprendedores, delfines generacionales. Este tipo de emprendimientos son de vital importancia para del desarrollo del EEB, porque presentan atributos destacables para el fortalecimiento y crecimiento económico como ser:

- i. Potencial de convertirse en empresa mediana en poco tiempo, debido a su crecimiento rentable, rápido y sostenidamente por su alto grado de diferenciación e incluso de innovación.
- ii. Habitualmente puede crecer al menos en un 30% en su nivel de ventas, por lo que su liquidez financiera les permite ser capaces reinvertir y de lograr un nivel de ventas bastante significativo en una década.
- iii. Son generadores de empleos, con empleados con ingresos superiores al promedio de la industria.
- iv. Presentan equipo de emprendedores con experiencia empresarial previa o formación universitaria de alta especialización.
- v. Incorporan procesos protección de denominación de origen o propiedad intelectual.

vi. Así mismo implementan prácticas de gestión de conocimiento, desarrollo de marca e intangibles, prácticas de gestión de innovación ó tecnológica, e implementan prácticas de gestión del talento humano.

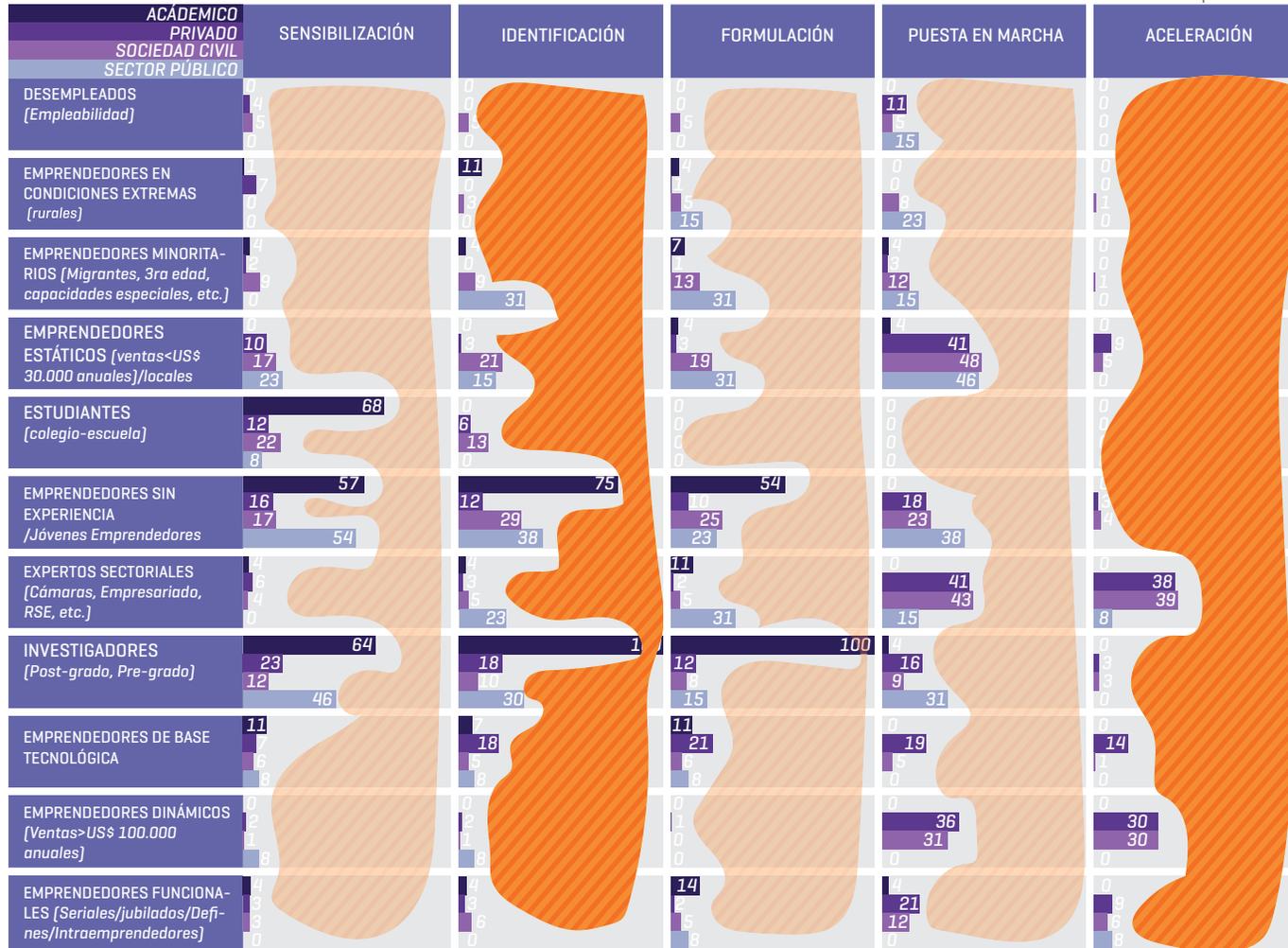
vii. Manejan un margen operativo superior al 10%.

● **Emprendedores en condiciones de vulnerabilidad**, si bien gran parte de las iniciativas desarrolladas por los impulsores del EEB se enfocan a emprendimiento de subsistencia, existen muchos otros segmentos en condiciones extremas que no están siendo atendidos, como es el caso de los: Emprendedores minoritarios, Emprendedores rurales, desempleados. Este tipo de segmentos, presentan características muy diferentes al momento de su intervención, lo cual requiere mecanismos de apoyo en lo que respecta el bienestar social, más que apoyo en procesos de crecimiento económico de sus iniciativas económicas, a excepción de emprendimientos rurales de alto potencial, que incorporen procesos de innovación tecnológica.

5.1.3 ESLABONES DÉBILES

GRÁFICO 6.2.- MAPA DE ESLABONES DÉBILES

Fuente: Elaboración Propia, 2015.



Al realizar un análisis entre el gráfico 6.2. y los resultados de la información recopilada de las encuestas presentados en el gráfico 7, se pudieron identificar varios datos muy interesantes a considerar al momento de desarrollar planes y programas de articulación del EEB:

- **Intervenciones de Incubación son insípidas;** Menos de un 3% de las intervenciones de los impulsores del EEB, se enfocan a procesos formales de incubación. Este dato es crítico ya que los procesos de preincubación e incubación son vitales para generar fertilidad en un ecosistema, ya que aportan con el grado de madurez de las ideas emprendedoras, a través del diseño del modelo de negocio, servicios de prototipado industrial, versión comercial y laboratorios, para ser validados con pruebas de concepto del producto, valorando si cumple con las necesidades de los clientes y la definición de modelo de negocio.

- A pesar que las encuestas señalan que existen presencia de incubadoras en el EEB, especialmente en las universidades[37], en muchos casos las mismas son sólo nominales. Ya que no se desarrollan procesos sistemáticos de gestión de emprendedores, o tampoco se implementan procesos formales y metodologías ágiles que se adecuen al EEB, tal es el caso de la metodología del Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica del Instituto Politécnico Nacional de México (CIEBT) socializada en la Red Bolivia Incuba. Por lo que no se tienen datos precisos de los indicadores de resultados que las incubadoras presentes en el EEB. La experiencia más notoria es la expuesta por las iniciativas desarrolladas en la Universidad Mayor de San Simón Cochabamba, la cual desarrolla constantemente iniciativas en el clúster de alimentos, dando acompañamiento técnico a los emprendedores.

## RECUADRO 1 - CASO INCUBACIÓN - EMBATE - UTT- UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMÓN



*Con el apoyo que la Cooperación Sueca, la Universidad Mayor de San Simón (UMSS), desde año 2008 viene trabajando con aproximadamente 140 microempresas de Cochabamba vinculados a iniciativas de clusters. Es de esa manera, que comenzó a validar un modelo de incubación de empresas, enfocadas a industrias específicas. Creando de esta manera la incubadora dentro de la UMSS llamada EMBATE que realiza diferentes actividades no solo con microempresas, sino también dentro de la universidad, entre sus actividades que realiza se tienen: concursos y procesos de incubación enfocados a estudiantes universitarios trabajando en conjunto con el Proyecto INNOVA UMSS.*



● Aceleración de emprendimiento, en sus inicios; De la misma manera menos de un 3% de las intervenciones encontradas en el EEB, presentan procesos de aceleramiento o potenciamiento de empresas. Este tipo de intervenciones nacen a falta de procesos ágiles para el crecimiento y maximización del valor agregado de un emprendimiento, especialmente de aquellos emprendimientos de base tecnológica o startups[38]. Los procesos de aceleración de empresas comprenden el incremento en la velocidad de ejecución y consecución de resultados de la gestión directiva, comercial, administrativa, financiera, tecnológica y de recursos humanos de una empresa, alineados a una serie de objetivos y estrategias de negocio en un espacio de tiempo determinado.

Las instituciones que cumplen un rol similar en el EEB son por nombrar algunas: la Cámaras de comercio, industrias, Federaciones de empresarios, Fondos de inversión privada, consultorías especializadas que a través de sus redes de contactos, y apertura de mercados ayudan a consolidar el crecimiento sostenido de la empresa afiliada. Sin embargo sus intervenciones son limitadas y muy burocráticas, por lo que no disponen de metodologías adecuadas y sus enfoques no son especializados teniendo rubros diversos. Otra de las limitantes de estas instituciones son los accesos a capital y mentoría especializada, además de la infraestructura.

[37] Según la Memoria de Redes Nacionales de Investigación Científica y Tecnológica, Viceministerio de Ciencia y Tecnología, 2012. Existen 12 incubadoras de empresas de base tecnológica en el EEB.

[38] Empresa en proceso de constitución, la cual atraviesa una transición entre la idea y un modelo de negocio escalable, y replicable. Cf. Blank, The Startup Owners Manual, 2013.

## RECUADRO 2 - CASO ACELERACIÓN – HUB 7 S.A.



El Hub 7 S.A. constituida el 2013 como la primera aceleradora de negocios del EEB, que desde su concepción enfocó sus esfuerzos a satisfacer los vacíos de incubación y aceleración de empresas de base tecnológica en el EEB, teniendo indicadores de gestión claramente identificados en lo que respecta al giro de su negocio. En la actualidad, el Hub 7 S.A. tiene en su portafolio de inversiones a más de una docena de empresas, creadas y en creación, las cuales están valorizadas en aproximadamente 1.3 Millones de dólares. Entre ellas podemos señalar el caso de UNIT SRL, empresa enfocada a servicios de transacciones electrónicas, Glocaliza SRL, enfocada a marketing digital, Possible Labs SRL, empresa que desarrolla tecnologías móviles para clientes extranjeros, Zekiri SRL que desarrolla herramientas de Business Intelligence para pymes, entre otras. El modelo del Hub 7 S.A. es un modelo privado basada en metodologías especializadas, búsqueda de socios estratégicos, atracción de capital, búsqueda de nuevos clientes a través de redes de contactos e infraestructura adecuada para emprendedores. La cual propone flexibilidad al momento de crear empresas e innova en instrumentos financieros al momento de la inversión.



- **Identificación, cuello de botella para el financiamiento,** Estas intervenciones alcanzan apenas el 9% de las actividades desarrolladas por los impulsores del EEB. Los procesos que se desarrollan en este eslabón, están relacionadas con la identificación y reconocimiento de oportunidades, problemas o necesidades del mercado a través de técnicas de observación, investigación, tendencias, estudios de prospectiva tecnológica e industrial, patentes caducadas, análisis de clústers, concursos que ofrecen alicientes económicos para emprender.
- Al tratarse de procesos de descubrimiento y exploración relacionadas a necesidades y soluciones, las universidades y centros de investigación son los entes que desarrollan más actividades en esta área, pero que lamentablemente se quedan truncadas por falta de continuidad, experiencia, recursos, infraestructura o visión empresarial. Un

claro ejemplo son los proyectos finales de investigación universitaria.

- Consideramos que este eslabón es crítico para la articulación y fortalecimiento del EEB, ya que la calidad y pertinencia al momento de identificar potenciales proyectos determinará la masa crítica de iniciativas empresariales atractivas para la inversión. Por otro lado este eslabón es crítico al momento de coordinar intervenciones con otros impulsores del EEB. Por ejemplo la falta de vinculación de proyectos con el mercado, se puede mitigar a través de la vinculación con entidades privadas con capacidades competenciales como las universidades, incubadoras, centros de investigación. Ampliaremos en este punto en los siguientes acápite.

### RECUADRO 3 - CASO CONCURSO - INNOVA BOLIVIA



*El Innova Bolivia es una plataforma de apoyo a la innovación que a través de un concurso al que postulan proyectos, investigaciones e ideas generadas en las universidades y el ámbito empresarial, con el propósito de promocionar y proporcionar capital semilla que ayuden a poner en marcha el proceso de creación de empresas dinámicas y de alto impacto basadas en la innovación. Según la Fundación Maya, el concurso en su sexta versión, ha evolucionado y generado muchos resultados, como la postulación de 3423 participantes, más de 45 ganadores, otorgando alrededor de US\$ 61.950 en capital semilla, así como socios estratégicos como el Banco Mundial, la CAF, el Banco BISA.*

*Este tipo de iniciativas son muy loables y pertinentes de destacar, ya que plantea un programa sistemático que involucra varios actores del EEB, dando el primer paso de exploración de un emprendedor alrededor de una idea de negocio, respecto a las necesidades del cliente, al contexto de consumo y al modelo de negocios potencial.*

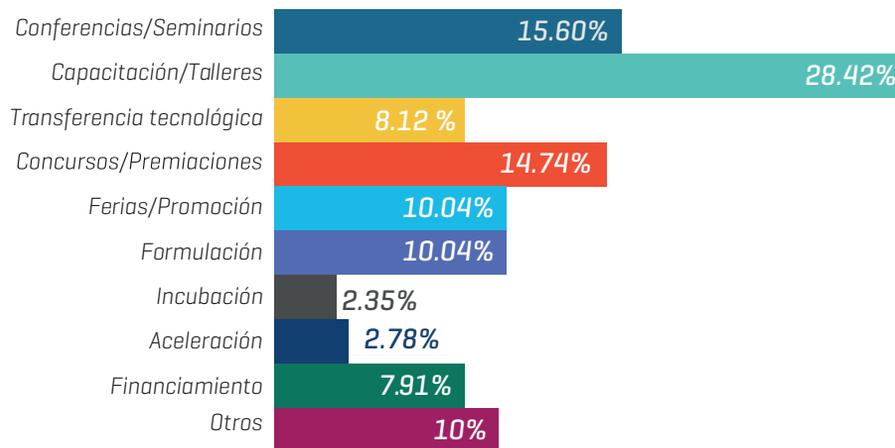


- **Mucha sensibilización poca acción;** Más de un 44% de los impulsores del EEB centran sus intervenciones en actividades relacionadas al área de Sensibilización de la cadena de emprendimiento. En esta etapa se promueve la cultura de emprendimiento e innovación, la mentalidad emprendedora, transformación de paradigmas, se desarrollan habilidades gerenciales y capacidades creativas, a través de distintas actividades como ser: conferencias, seminarios, talleres de competencias emprendedoras, creatividad, promoción de historias de éxito.
- El Gráfico 7 muestra que más de un 28% de las actividades ejecutadas por los impulsores del EEB son capacitaciones y talleres. Así mismo más de un 15% son seminarios y conferencias que buscan

concientizar a la población en general a que puedan ser parte de una masa crítica de emprendedores potenciales, para que de esta manera perciban el valor o la importancia del emprendimiento y se motiven a la acción, logrando influenciar los proyectos de vida y proyectando la generación de valor.

- Pese a estos esfuerzos loables, y muy importantes, los actores del EEB deben comenzar a reflexionar de manera estratégica, y articulada de tal manera de abrir el dialogo a desarrollar actividades sistemáticas que generen más valor y cohesión hacia el impacto, buscando articular los eslabones construyendo procesos colectivos más que individuales hacia el fortalecimiento de un EEB.

### GRÁFICO 7 - PRINCIPALES INTERVENCIONES EEB



Fuente: Elaboración Propia, 2015.

### 5.1.4. ÁREAS CRÍTICAS

#### GRÁFICO 8 - MAPA DE ÁREAS CRÍTICAS

Fuente: Elaboración Propia, 2015.



02

Al principio de este capítulo presentamos el Mapa de Funciones y Segmentos expuesta en la gráfica 6, en la misma se pudo evidenciar los diferentes vacíos en los eslabones del sistema nacional de emprendimiento. Se realizó todos los esfuerzos para plasmar de manera resumida un cúmulo de 209 organizaciones del EEB, agrupadas en 4 sectores: Académico, Privado, Público, Sociedad Civil. La misma es una expresión porcentual de las intervenciones que ejecutan los impulsores del EEB.

Entendiendo estos antecedentes; se puede evidenciar a manera general, las grandes deficiencias que presenta el EEB, donde claramente existe un vacío indiscutible de intervenciones en todos los eslabones; sin embargo más allá de la realidad negativa de los vacíos expuestos, queremos tomar una posición positiva respecto a los mismos. Bajo las premisas de este estudio, primeramente, es una primera aproximación para identificar líneas de base para futuras mediciones y formulaciones programáticas. En segundo lugar, considerando el ambiente macroeconómico del estado de transición de la economía Boliviana de país de ingresos bajos a país de ingresos medios, y los cambios estructurales que atraviesa el país. Consideramos que podemos identificar cuatro áreas críticas del mapa de funciones.

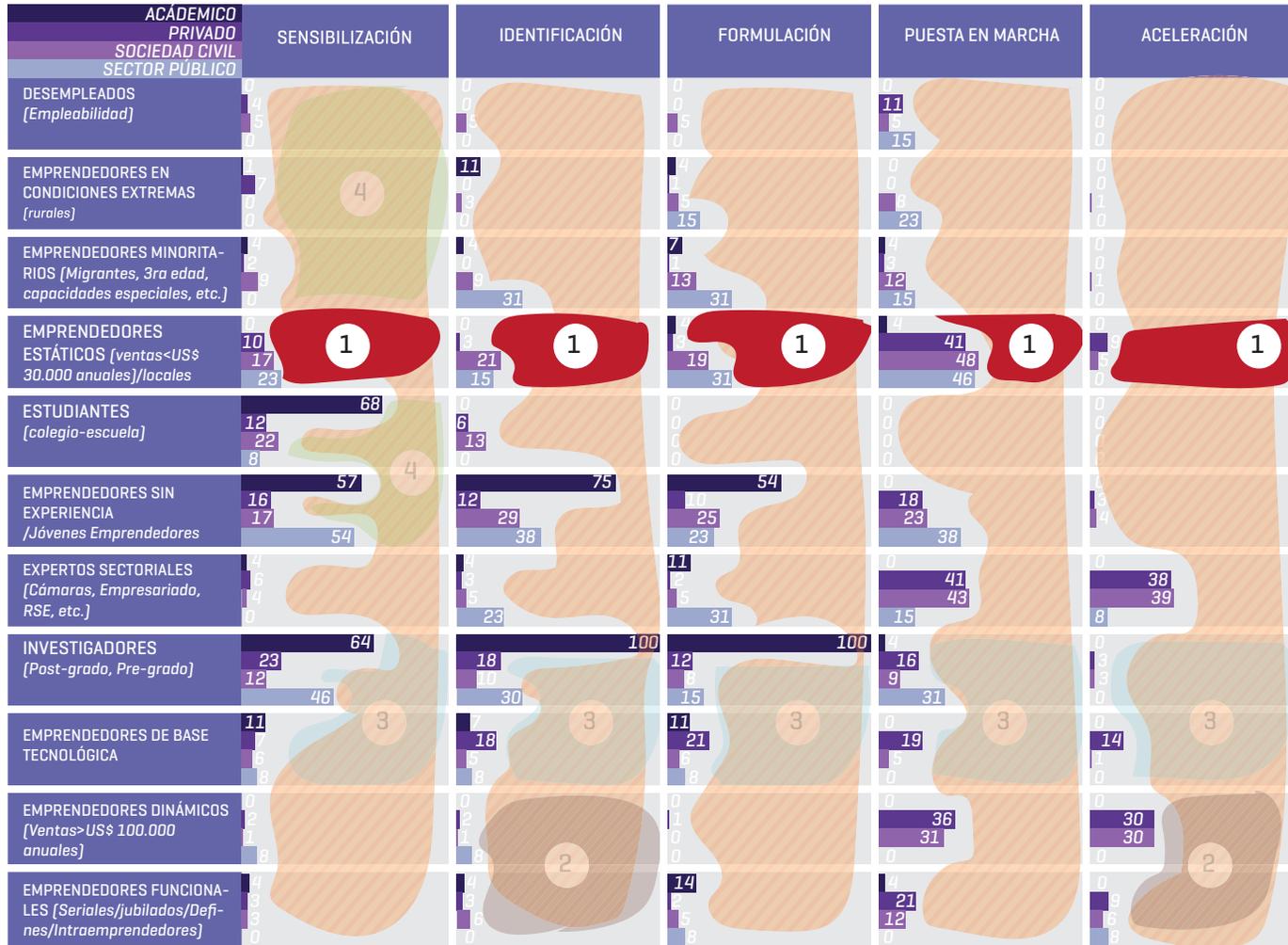
Estas cuatro áreas críticas, las entendemos como cuatro **oportunidades** de intervención, que podrán servir como guía para futuros procesos de articulación y fortalecimiento del EEB, las mismas se presentan a continuación y se desarrollarán en más detalle en los siguientes capítulos.

- **Área 1: Evolución Emprendimientos Estáticos**
- **Área 2: Fomento Emprendimientos Dinámicos**
- **Área 3: Potenciamiento Emprendimientos de Base Tecnológica**
- **Área 4: Promoción Cultura Emprendedora**

ÁREA 1: EVOLUCIÓN EMPRENDIMIENTOS ESTÁTICOS

GRÁFICO 8.1. ÁREA CRÍTICA 1: EMPRENDIMIENTOS ESTÁTICOS

Fuente: Elaboración Propia, 2015.



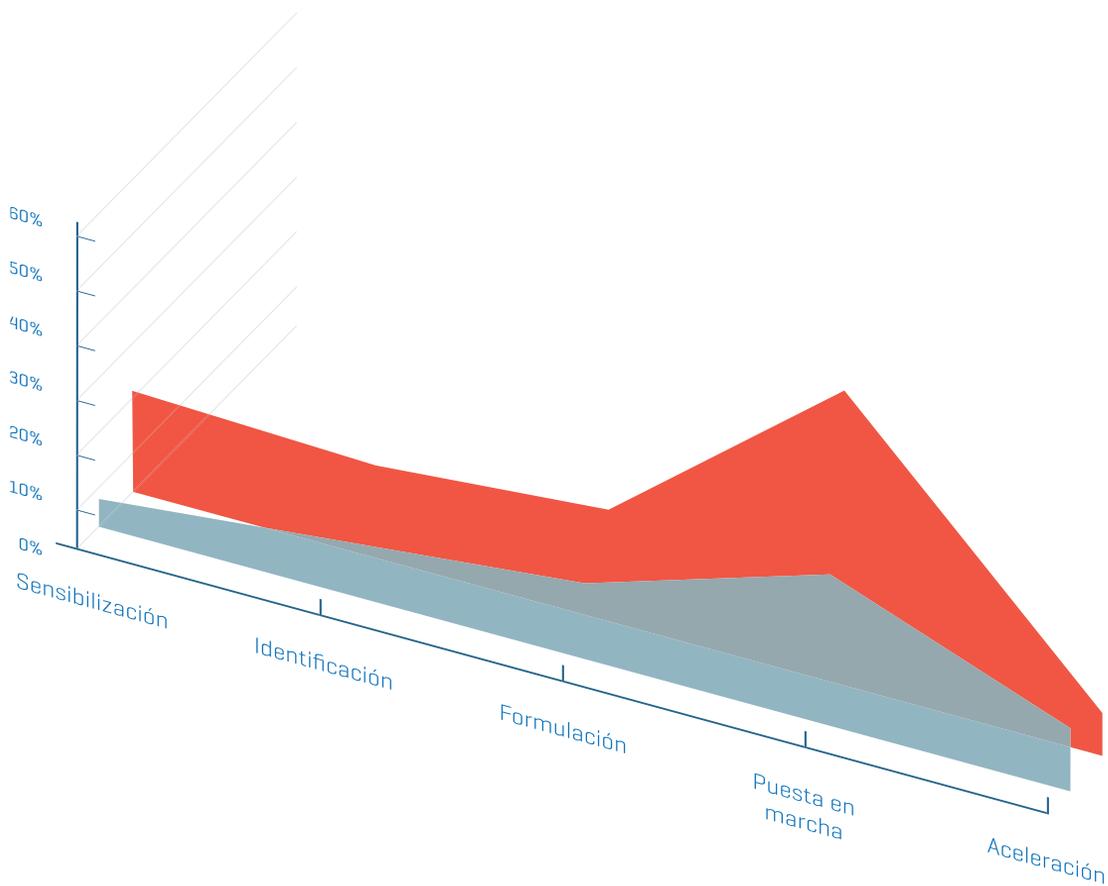
02

La primera área crítica identificada en el mapa funcional del EEB, está relacionada con la gran mayoría de los emprendedores que componen el EEB, los denominados emprendedores estáticos; dado que este tipo de emprendimientos son los que componen las principales actividades económicas del EEB. Consideramos relevante analizar este segmento de emprendedores para tomar iniciativas de apoyo y fortalecimiento de los mismos hacia una evolución de emprendimientos tradicionales de carácter formal, y comenzar a investigar premisas preliminares como ser:

¿Tienen estos emprendimientos estáticos el potencial de crecimiento y formalidad?

¿Tienen estos emprendimientos estáticos similitudes con actividades de subsistencias o emprendimientos por necesidad de carácter informal?

GRÁFICO 9 - BRECHA EMPRENDIMIENTOS ESTÁTICOS Y FORMALIDAD



- Expertos Sectoriales
- Emprendedores Estáticos

Fuente: Elaboración Propia, 2015.

La gráfica anterior muestra que la paridad que existe entre los emprendimientos estáticos y las intervenciones de expertos sectoriales correspondientes a: asociaciones de productores, cámaras de comercio, industrias, y fundaciones que trabajan con grupos aglomerados por sectores. Esta paridad es muy interesante, ya que los emprendimientos estáticos tienen potencial de evolucionar y convertirse en emprendimientos formales que pueden aglutinarse y formar parte de un colectivo empresarial más grande y fortalecer los emprendimientos tradicionales, obviamente si se desarrollan intervenciones sistemáticas y de largo plazo en el EEB.

Según la CAF, en América Latina, el 75% de los emprendimientos son estáticos y tienen una realidad de microempresas (con menos de 5 empleados), se estiman que estos emprendimientos emplean alrededor del 40% de los trabajadores asalariados del sector privado[39]. Lo cual muestra en términos sencillos la cantidad indudable de estos emprendimientos, pero así mismo sus limitaciones.

En lo que respecta al contexto del EEB, los datos mostrados en el reporte del GEM Bolivia son claros, como se observa la gráfica 11, la composición de los emprendimientos establecidos en Bolivia (mas de 3 años de vida) son considerados emprendimientos estáticos, por dos sencillas razones. La primera, relacionada a la generación de valor en su estructura, ya que más de un 80% de estos emprendimientos son tradicionales como ser: comercio que sobrepasa el 45%, manufacturas 14.7%, Alojamiento y restaurantes casi el 10% por nombrar algunos de ellos, por lo que únicamente el 5% de los emprendimientos están orientados al mercado exterior o presentan procesos de innovación por oportunidad.

La segunda razón, es que al menos el 60% de los emprendimientos no espera crear más de cinco empleos en los próximos cinco años. Por

lo que comprendiendo las características de este tipo de emprendimientos, y talvez adjuntando variables relevantes como datos del nivel de educación (47.9% Secundaria), capacitación, (menos del 13% recibió capacitación emprendedora), o financiamiento. Podemos aseverar que estos tipos de emprendimientos son estáticos y que necesitan ser analizados de manera mas critica para ser atendidos de la mejor manera y pasar de la informalidad a la formalidad, ya que según el reporte del GEM, desde el punto de vista de la seguridad social, se confirma que el mercado laboral en Bolivia está caracterizado por más de un 80% de nivel de informalidad de la población ocupada.

[39]Cf. *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*, CAF (2013)

## GRÁFICO 10 - EVOLUCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS ESTÁTICOS

02

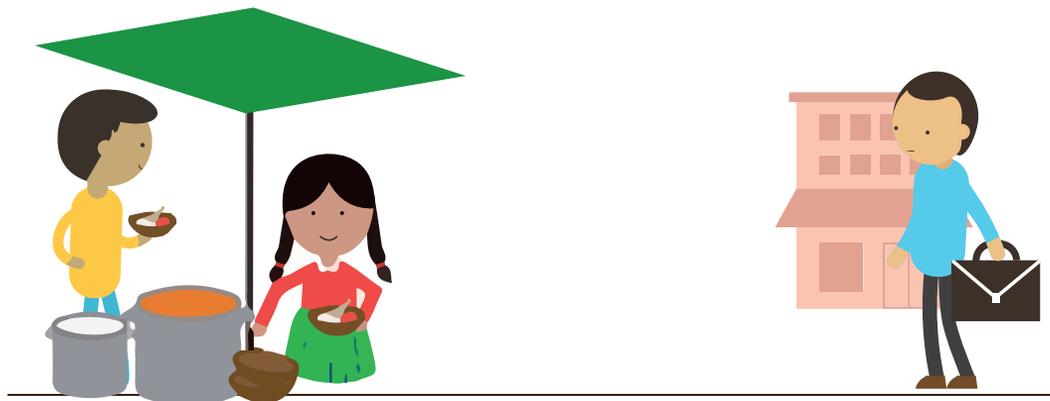
### EMPRENDEDORES MICROS

- *Informal*
- *<5 empleados*
- *Intermediación*
- *Sin capacitación*
- *Financiamiento propio*
- *Sin aporte impositivo*
- *Alta rotación*
- *Autoempleo*

Vs

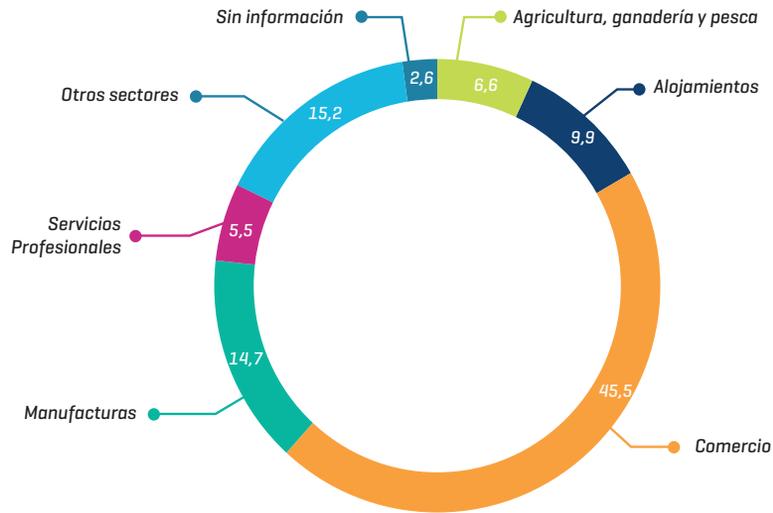
### EMPRENDEDORES PYMES

- *Formal*
- *>5 empleados*
- *Generación de valor*
- *Capacitación formal*
- *Financiamiento local*
- *Aporte impositivos*
- *Aporte patronales*
- *Empleabilidad*



Fuente: M.A. Figueroa, Ecosistema Emprendedor Boliviano, 2015

## GRÁFICO 11 - COMPOSICIÓN DE EMPRENDIMIENTOS ESTABLECIDOS EEB



Varios autores coinciden en dos visiones para la masiva proliferación de este tipo de emprendimientos estáticos en Latinoamérica. La primera visión, se relaciona en gran parte a la falta de oportunidades laborales disponibles para muchos microempresarios. La segunda visión, tiene que ver con las debilidades del ecosistema emprendedor, la cual presenta “trabas” para potenciar el crecimiento, como ser: las restricciones de acceso a capital y tecnología, capacitación gerencial, capacidades de generación de empleo, entre otras.

Por tanto, a continuación identificamos una serie de oportunidades de intervención que se deberían considerar para que el más del 80% de emprendedores del EEB evolucionen y crezcan hasta el punto de formalidad:

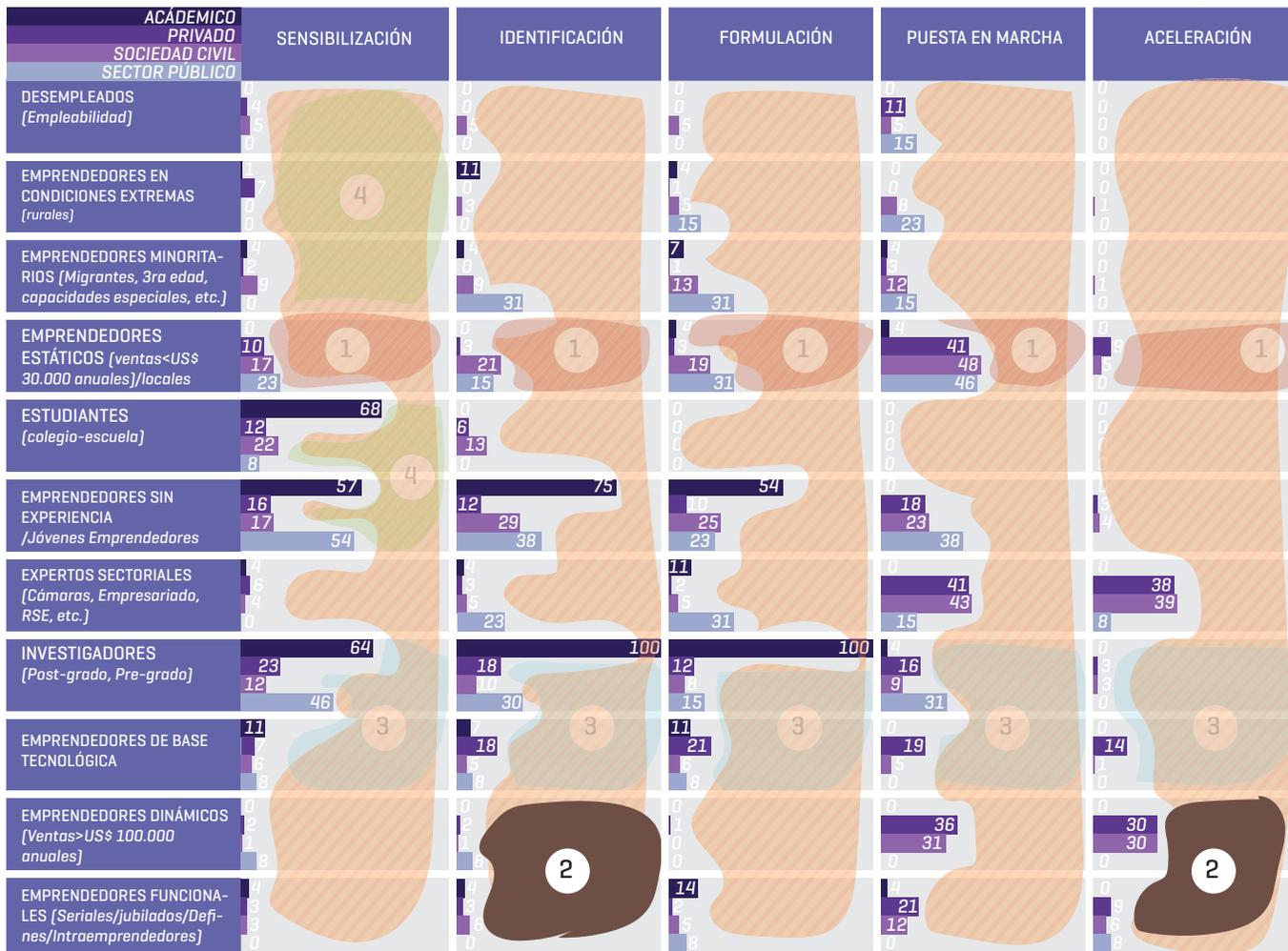
- Analizar las debilidades del EEB (Incluyendo al Gobierno) las cuales inhiben el crecimiento y formalización de emprendimientos estáticos por ejemplo: facilidad de trámites formalización, tasas impositivas, políticas restrictivas de mercados, financiamiento y relaciones laborales, entre otras.
- Promocionar sectores de negocios, clúster geográficos, clústers empresariales, que visibilicen oportunidades de negocios mejores que el autoempleo o que los empleos asalariados.

Fuente: Elaboración propia en base a GEM Bolivia 2014.

## ÁREA 2: FOMENTO EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS

### GRÁFICO 8.2. ÁREA CRÍTICA 2: EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS

Fuente: Elaboración Propia, 2015.



La segunda área crítica que percibimos como oportunidad, es el área desatendida de los emprendedores dinámicos o denominados gace-las comúnmente. Al contrario, de los emprendimientos estáticos, este tipo de emprendimientos presentan un alto potencial de crecimiento, incorporan procesos de innovación, diversifican productos y merca-dos. Como se pudo apreciar anteriormente en el gráfico de segmen-tos desatendidos, estos se constituyen como 'emprendimientos por oportunidad'.

La importancia de la atención a este segmento parte de las pruebas contundentes de que los emprendimientos dinámicos, tienen la capa-cidad de generar más valor y por consecuencia generar mayor y mejo-res fuentes de empleo y prosperidad económica. Debido a su nivel de especialización, este tipo de emprendimiento pagan salarios que son un 20-40% mayores que los de las empresas pequeñas; asimismo, estos emprendimientos tiene más de 25 empleados , y pagan salarios que son un 30-60 % más altos del promedio de la economía.[40]

Por otro lado existe evidencia de estudios de la CAF[41], que sólo el 30% del universo de emprendimientos estáticos señalados en la primera área crítica alcanzará niveles de desempeño sobresalientes, llegando a convertirse en empresas tradicionales formales. Por tan-to, podemos inferir que la longevidad del 80% de nuestra actividad emprendedora está ya comprometida al rezago económico, y com-petitivo. De la misma manera, se puede decir que otros de los facto-res es que nuestra matriz productiva de carácter extractivo respecto a nuestros recursos naturales, nos limita a desarrollar este tipo de emprendimientos, por lo que la necesidad de identificar, formular, y acelerar estas iniciativas es una prioridad crítica del EEB.

## RECUADRO 4 - EMPRENDIMIENTO DINÁMICO – GRUPO EMPRESARIAL DEL ORIENTE (GEO)

02



*Bajo el liderazgo transformacional de su fundador Víctor Hugo Jiménez, las empresas del grupo GEO, desde hace más de veinticinco años han sido sinónimo de estabilidad y progreso, enmarcadas por una filosofía de Dirección por Valores orientada al desarrollo humano, donde la satisfacción de los clientes (internos y externos), colaboradores y sociedad en general son la prioridad más importante para la generación de valor que consolida un activo promotor del desarrollo económico y social del EEB.*

*El Grupo Empresarial del Oriente, GEO, tiene su matriz en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, y es un importante conglomerado de negocios dedicado a diversos rubros industriales, de comercialización de productos y servicios, organizados en tres divisiones: División Automotriz, División Agropecuaria y División de Servicios. Entre sus empresas estrellas se encuentran: BATEBOL S.A., COMMETAL LDTA, ECOVOLTA SRL, TOTAL SERVICE SRL. UDI, Pantanal, Atlántida por nombrar algunas de ellas.*

*Las empresas del Grupo GEO actualmente se encuentran entre las principales generadoras de empleo del país, con más de 800 empleos directos y más 3000 indirectos, contribuyendo decididamente al bienestar de la población, y desempeñándose por medio de sus empresas bajo un alto sentido de Responsabilidad Social que lo ubican como un referente en la región.*

*La empresa estrella de GEO, BATEBOL S.A. es reconocida constantemente por su excelencia empresarial en la producción de baterías con alto valor agregado, actualmente produce 150000 baterías al año exportando sus productos a más de 12 países, generando un modelo de negocio innovador, produciendo baterías con procesos de reciclaje industrial obtenido a través de COMMETAL LDTA. encargada de acopiar el material en desuso, separar los minerales y fundirlos para disponerlos nuevamente, produciendo 2500 toneladas de plomo puro y 75 toneladas de plástico peletizado.*

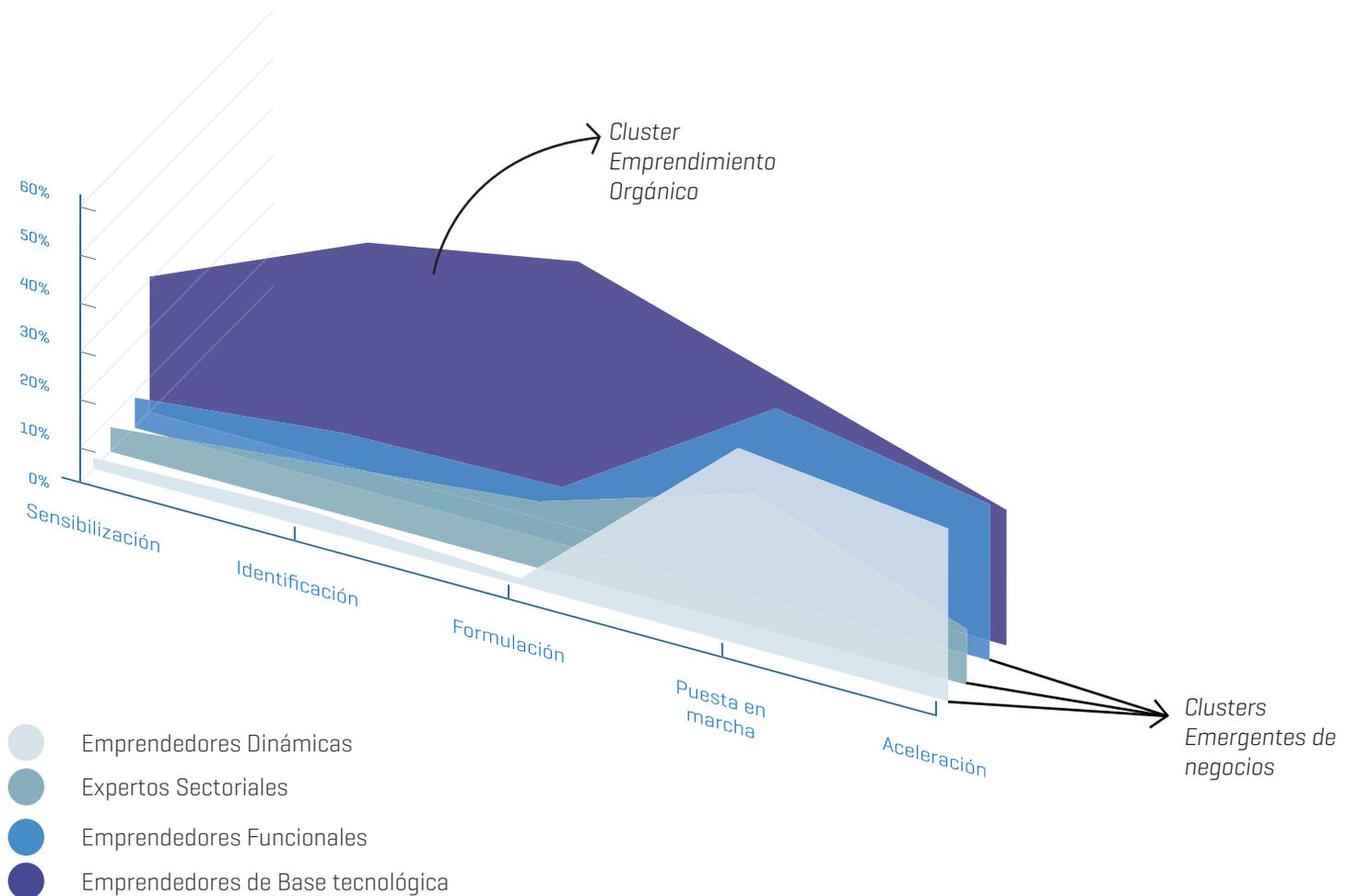
*BATEBOL S.A. ha logrado ocupar el primer puesto dentro de las empresas del rubro industrial del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa y RSE [Ranking MERCOSUR, 2014]. Convirtiéndose en el primer productor sudamericano de baterías para uso fotovoltaico, contribuyendo de esta manera al desarrollo de comunidades rurales donde no llega el tendido de las redes eléctricas. Siendo reconocida por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural del Gobierno boliviano, como la empresa que desarrolla el producto exportable con mayor valor agregado del país.*

*Existen muchas experiencias que se pueden aprender del grupo GEO, como ser: el aprovechamiento de oportunidades de mercado, el aseguramiento de su cadena de valor, la diversificación económica, sus prácticas de RSE, las prácticas de excelencia en seguridad y calidad industrial, la formación constante y la búsqueda de la excelencia al fundar la UDI Universidad para el Desarrollo y la Innovación; pero más*

*allá de sus mejores prácticas y excelencia empresarial queremos destacar el ethos de su líder Víctor Hugo Jiménez, quien ha logrado crear una cultura de liderazgo de servicio transformacional basada en principios de excelencia, calidad y progreso que no solo se transmite a sus empresas, sino que se permea a un conjunto de stakeholders con las que el grupo está involucrado, sirviendo como mentor de muchos emprendedores emergentes a los comparte sus experiencias de manera transparente y con mucha humildad.*



GRÁFICO 12 - INTERACCIÓN SEGMENTOS DE EMPRENDIMIENTOS POR OPORTUNIDAD



Fuente: Elaboración Propia, 2015.

Así como en el anterior acápite, identificamos una serie de oportunidades de intervención, a continuación presentamos algunas ideas que se deberían considerar promover empresas dinámicas en el EEB:

- Identificar y analizar con claridad el origen y naturaleza de la productividad de emprendimientos dinámicos en el EEB, que están actualmente innovando, creciendo a ratios elevados por año, generando y distribuyendo valor obteniendo mayor provecho de los recursos existentes y oportunidades de mercados. Desde la perspectiva de Schumpeter, estos emprendimientos cumplen ciertos atributos: "1) La introducción de un bien nuevo ... o de un bien con propiedades nuevas. 2) La introducción de un método nuevo de producción... 3) La apertura de un mercado nuevo. 4) La conquista de una nueva fuente de materias primas o bienes semi manufacturados. 5) La implementación de la nueva organización de toda nueva industria[42]"

- Asimismo, se sugiere identificar oportunidades de negocios y tendencias actuales basadas en necesidades y requerimientos de mercado, que integren la gestión del conocimiento más allá de los recursos disponibles. Por ejemplo en la ciudad de Cochabamba poco a poco se construye un clúster orgánico de emprendedores de base tecnológica enfocadas al desarrollo de software, logrando exportar según datos del Gobierno Autónomo de Cochabamba más del 95% del software producido en Bolivia.

- Fortalecer acciones conjuntas entre los entes privados y públicos, para el desarrollo de estrategias serias y sistemáticas de emprendimientos dinámicos con alto potencial de impacto y empleabilidad[43]. Estas acciones deberán identificar hitos de cooperación conjunta en lo que respecta limitaciones internas, como externas que afectan al EEB especialmente en lo que rodea la innovación, por ejemplo: infraestructura productiva, agilidad comercial hacia el exterior,

innovaciones impositivas, mejores prácticas gerenciales, formación de personal especializado, vinculación con la academia, entre otros temas importantes que ayuden a fortalecer un ambiente más competitivo que facilite la creación y potenciamiento de empresas dinámicas[44].

- Finalmente se puede identificar el muy bajo nivel y número de iniciativas de apoyo y soporte en los eslabones de Sensibilización, Identificación, Formulación hacia este tipo de emprendimientos, ya que según el gráfico 12 menos del 15% de las iniciativas del EEB se enfocan a la promoción y potenciamiento de emprendimiento dinámicos por oportunidad siendo este de vital importancia para la generación de empleos.

En la sección final del presente libro estaremos presentando con más profundidad un bosquejo de intervenciones para articular y fortalecer el EEB, especialmente en lo que respecta a este tipo de áreas críticas y segmentos no solo generan oportunidades de empleo, sino que crean empleos de calidad.

[40] Cf. Estudios realizados por el BID, CAF, Kauffman Foundation entre otros

[41] Cf. Emprendimientos en América Latina:

Desde la subsistencia hacia la transformación productiva, CAF (2013)

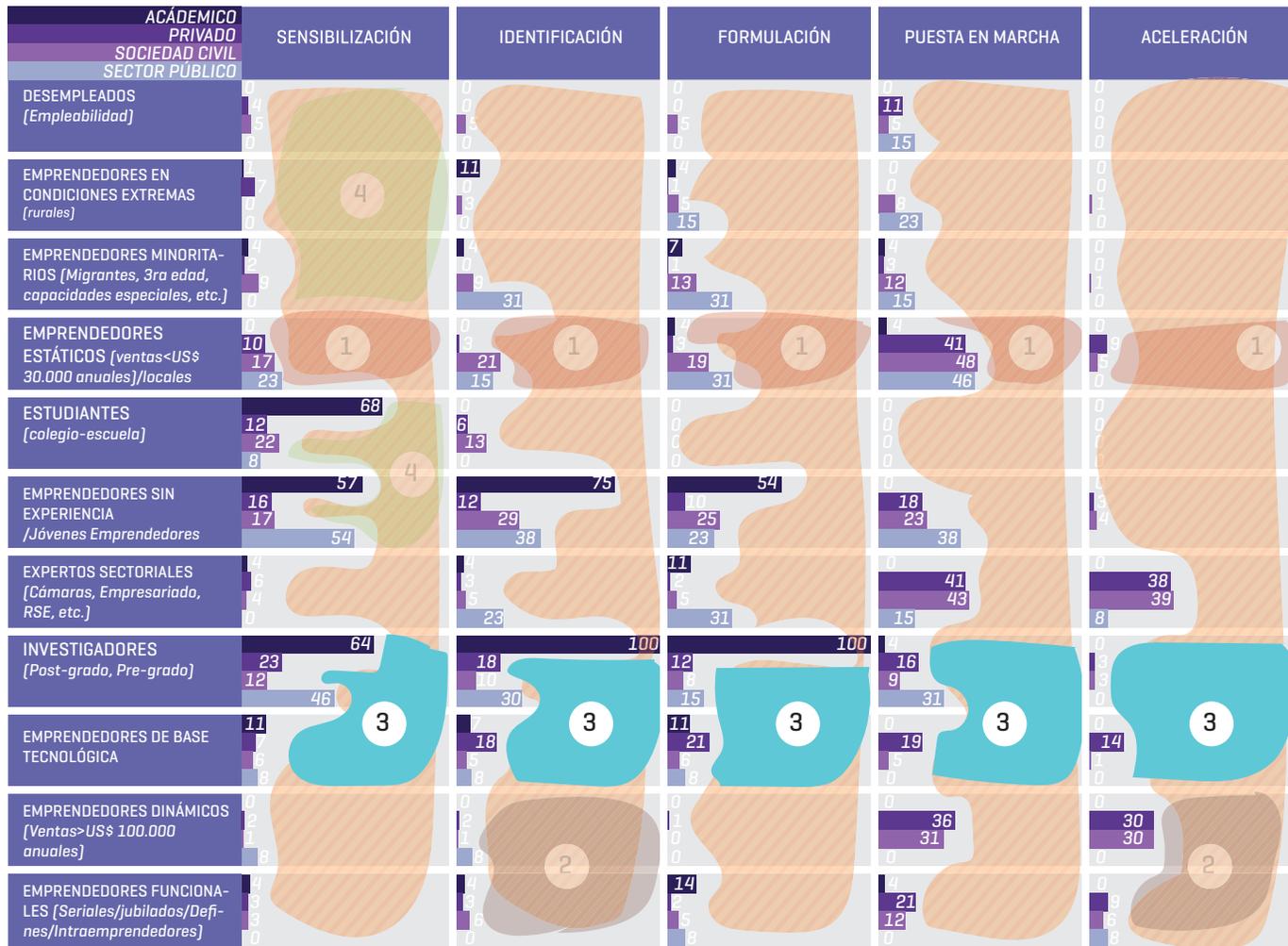
[42] Schumpeter, J. 1911. *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Duncker & Humblot.

[43] Entrevista Profesor Daniel Isenberg, Diciembre 2013, Boston.

[44] Cf. Revista Focos América Latina, CAF, Mayo 2013.

**ÁREA 3: POTENCIAMIENTO EMPRENDIMIENTOS DE BASE TECNOLÓGICA**  
**GRÁFICO 8.3. ÁREA CRÍTICA 3: EMPRENDIMIENTOS DE BASE TECNOLÓGICA**

Fuente: Elaboración Propia, 2015.



02

La tercera área crítica que percibimos como oportunidad de mucho potencial y en la cual analizamos a profundidad, es el área de los Emprendimientos de base tecnológica.

Para la identificación, gestación e implementación de emprendimientos de base tecnológica se presentan una serie de complejidades, donde se reúne y despliega un conjunto de individuos especializados y activos heterogéneos que están estrechamente relacionados con los avances en el conocimiento científico y tecnológico a través de procesos de desarrollo ágiles enfocados al mercado o problemas específicos, con el fin de crear, capturar y distribuir valor, basadas en oportunidades claramente identificadas[45].

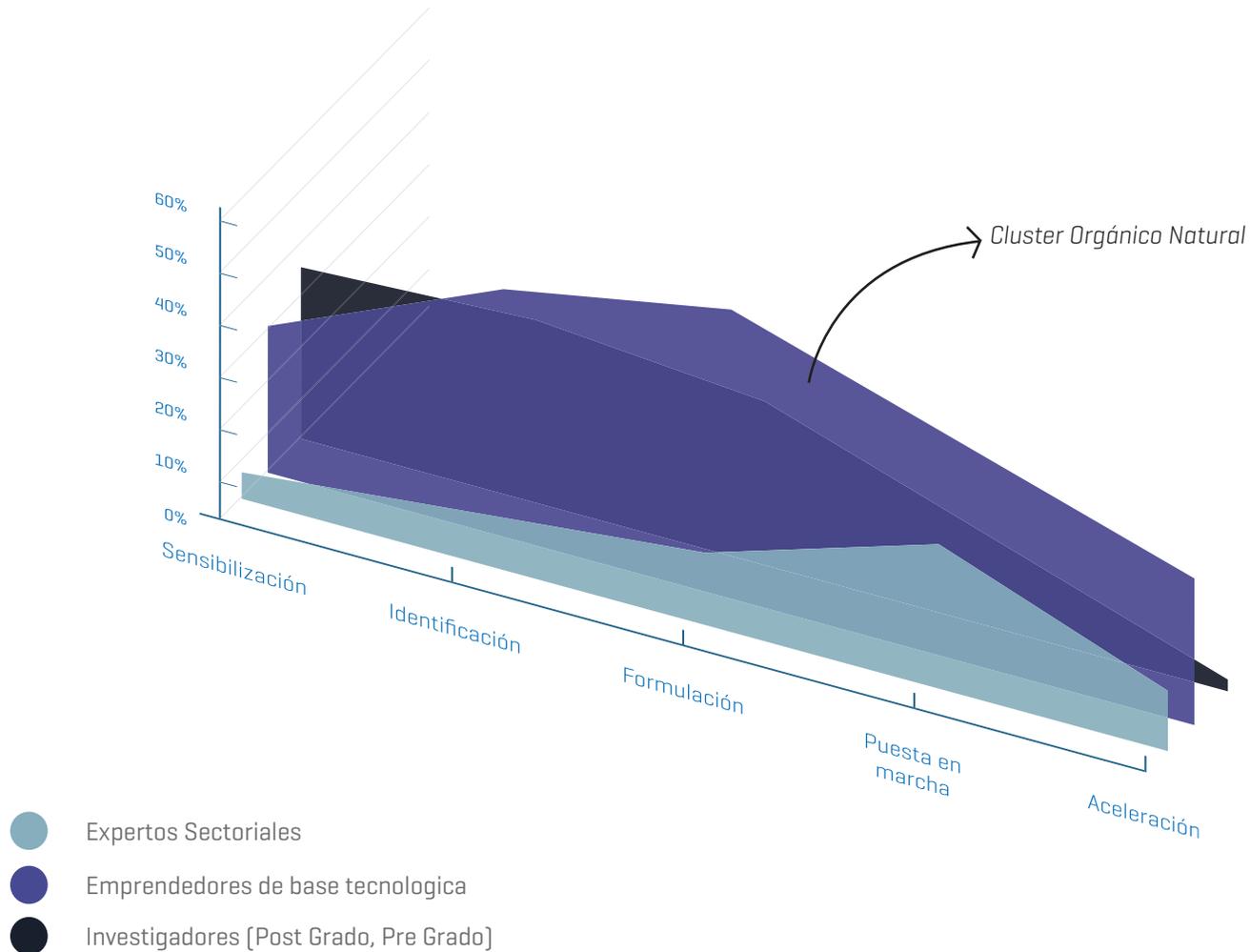
Este tipo de emprendimientos como se puede ver en la definición anterior, considera cuatro elementos: Primero, hace hincapié en que la tecnología de la iniciativa empresarial trata de crear y capturar valor para la empresa o un segmento específico, a través de proyectos que combinan especialistas y activos para producir y adoptar dicha tecnología.

En segundo lugar, destaca la experimentación de colaboración y la utilización de procesos de producción de nuevos productos, nuevos activos, y sus atributos, que están estrechamente vinculados a los avances científicos y tecnológicos y derechos de propiedad intelectual y patentes.

Tercero, especifica que la tecnología de la iniciativa empresarial puede suponer proyectos que buscan solucionar problemas, o satisfacer necesidades insatisfechas del mercado, a través de solicitudes de una tecnología en particular, implementación de nuevas soluciones, la introducción de nuevas aplicaciones, o el aprovechamiento de oportunidades que se basan en el conocimiento científico y técnico, siempre que su resultado final sea el crear, capturar y distribuir valor para la empresa o los segmentos solicitantes.

Cuarto, aclara que la tecnología de la iniciativa empresarial no se refiere sólo a las prácticas de gestión clásicas, sino que requiere un alto nivel de especialización y metodologías que incorporan procesos ágiles y novedosos para su desarrollo, creación y distribución de valor.

GRÁFICO 13 - INTERSECCIÓN SEGMENTOS - EMPRENDIMIENTOS DE BASE TECNOLÓGICA



Fuente: Elaboración Propia, 2015.

Observando la gráfica 13, como también, en otros datos cotejados en esta publicación, pudimos observar una tendencia en nuevos actores dentro del EEB, que se fortalecen de manera orgánica cada día, por otro lado pudimos concretar diferentes entrevistas, donde pudimos apreciar la vinculación entre el gobierno, la academia y el sector privado, e incluso en algunos casos la sociedad civil a través de la gestión de emprendimientos de base tecnológica. Por lo que quisiéramos enfatizar este punto como una área crítica que debe ser considerada con un **segmento estratégico** por parte del EEB.

Paradójicamente, esta área, tiene muchas deficiencias y limitaciones en lo que respecta su desarrollo y crecimiento. Entre ellas podemos nombrar: limitaciones en infraestructura, las mismas van desde centros especializados, hasta redes de conexión de internet efectiva, por otro lado debilidades en el sistema educativo, el cual es insuficiente o inadecuado para un mercado laboral competitivo, o los procesos sistemáticos para la identificación e implementación de estos emprendimientos; por otro lado, se pudo evidenciar restricciones más estructurales como limitaciones en la protección de propiedad intelectual, registros, certificaciones, así como ineficiencias en procesos comerciales como exportación de software, gestión impositiva, pagos electrónicos, por mencionar alguno de ellos.

Otras de las reflexiones críticas que limitan a este tipo de emprendimientos es la **capacidad de innovación**. En general en América Latina, según datos del Banco Mundial[46] existe una alta capacidad emprendedora según los índices TEA medidos por el GEM, pero que se eclipsan con la poca innovación y la deficiencia de emprendimientos dinámicos. Simplemente para señalar algunos datos:

- Las empresas en América Latina piensan en innovación en términos de activos y de gastos, más que en inversiones de capital. Dando

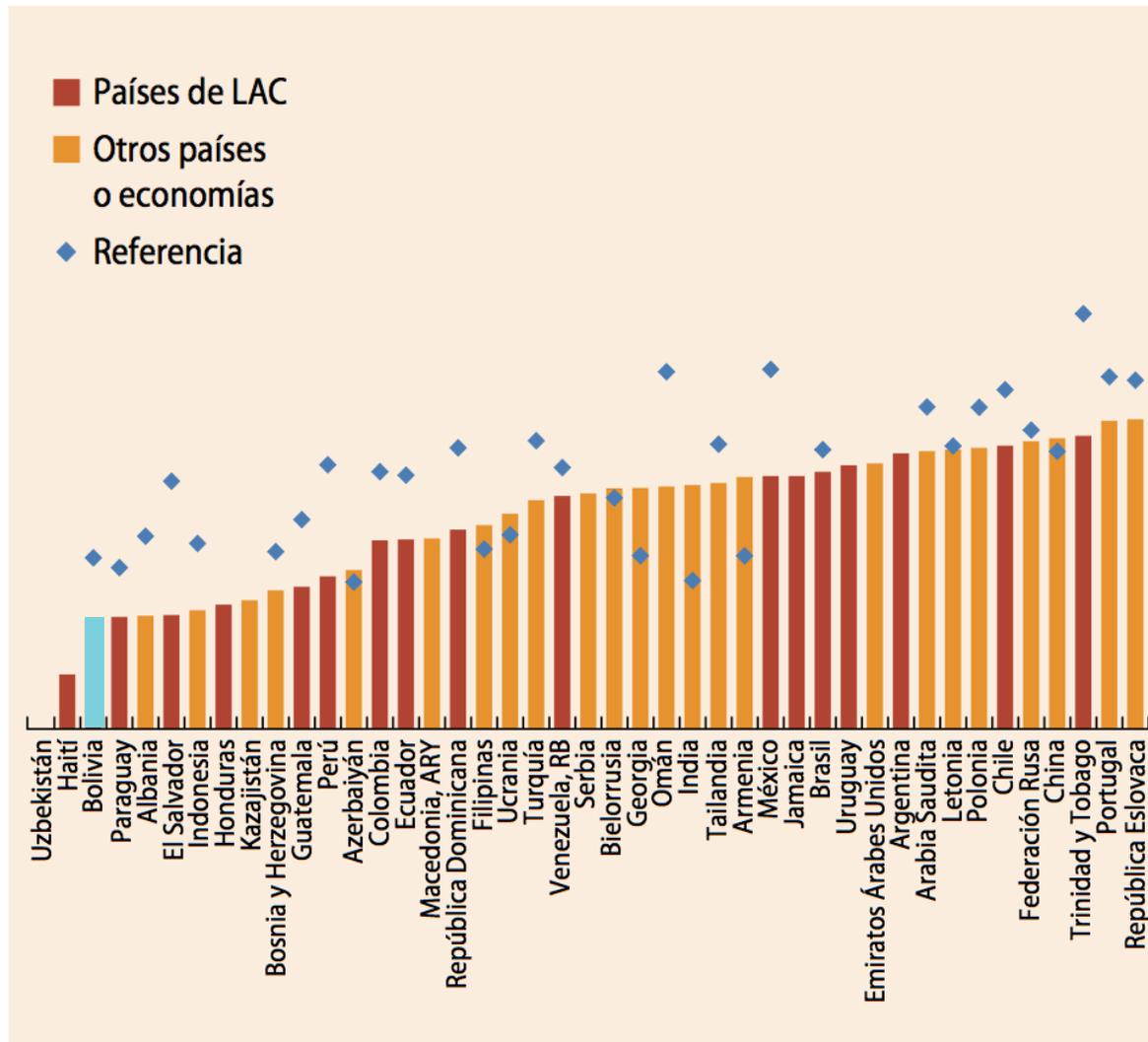
mayor importancia hacia la adopción tecnológica mediante la compra de bienes de capital y equipos, en vez de inversiones en procesos de gestión, mejoramiento continuo, proyectos de I+D o desarrollo de nuevos productos.

- En comparación con países de Europa, las empresas destinan el 3,66% de sus ventas a la inversión en innovación, en las empresas de la región el monto se encuentra alrededor del 2,5%. Los países que destacan Chile y Costa Rica con valores comparables a los del promedio de Europa. En Europa, sobresalen los casos de Suecia y Alemania, con valores por encima del 5%.

- Asimismo, como se puede observar en el gráfico 14 muestra el número de patentes por millón de habitantes[47]. El mismo presenta de manera categórica la realidad del EEB en lo que respecta a innovación. Siendo el último país de América Latina en generar patentes y el penúltimo en América Latina y el Caribe [LAC].

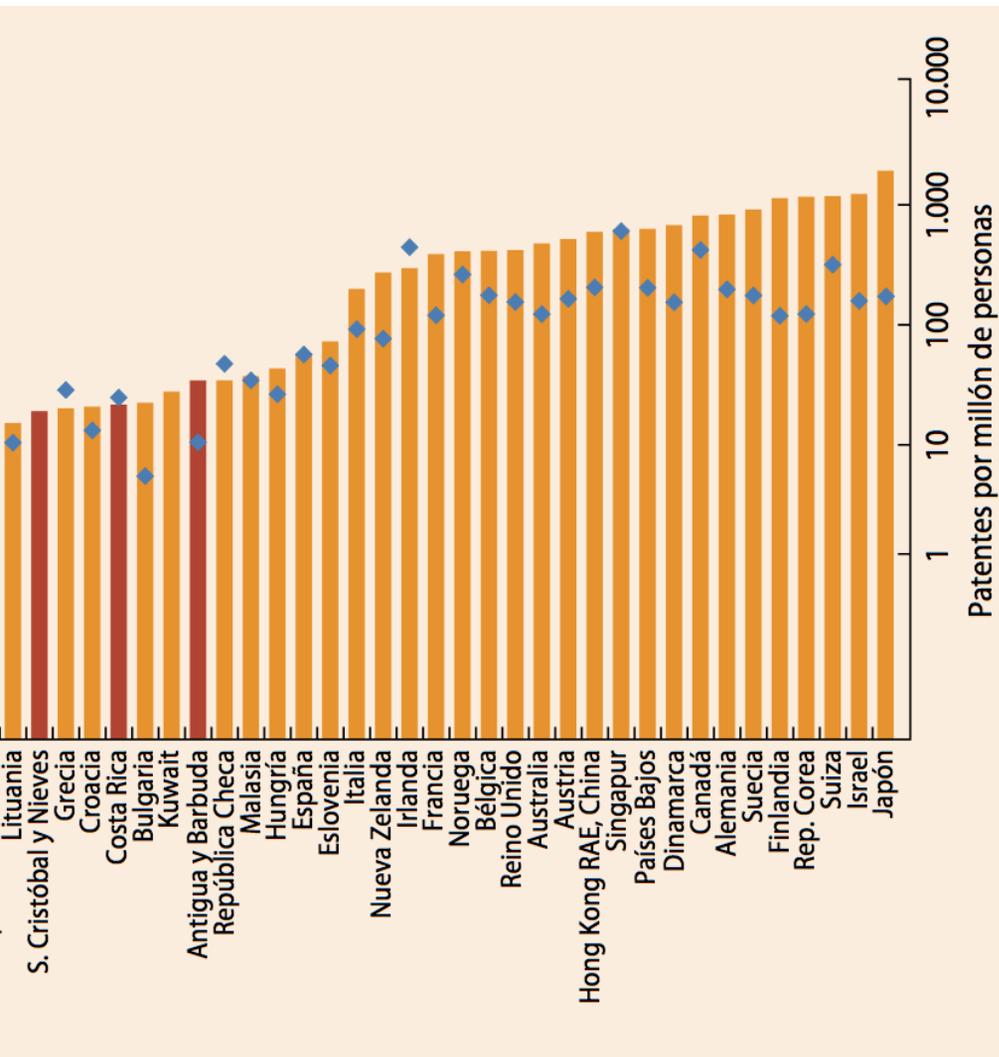
De todas maneras, para no sesgar esta información, se puede decir que esta es una realidad en LAC y no es una realidad solo en Bolivia ya que en general los países de LAC se encuentran en los últimos lugares por debajo de la media; en realidad, no hay ningún país de LAC cuyo número de patentes se acerque al nivel de los países de ingreso alto; además, la mayoría de los países de LAC obtuvieron menos patentes que sus pares de ingreso mediano.

GRÁFICO 14 - COMPARACIÓN - PATENTES PER CÁPITA



02

Fuente: Fundación Novus (2014) en base a USPTO (U.S. Patent and Trademark Office)



[45] Cf. Manual de Procedimientos de Aceleración de EBT Vr.2 Hub 7 SA Entrepreneurship, M.A. Figueroa, 2012.

[46] El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación, Banco Mundial, 2014.

[47] Cf. Fundación Novus, en base a USPT, [U.S. Patent and Trademark Office] 2014.

Pese a estas realidades, en la Fundación Novus, creemos que la innovación es quizás la esencia del emprendimiento, no solo por su necesidad y utilidad en nuestras vidas cotidianas, sino porque representa tangiblemente valores de crecimiento y superación humana. Por lo que, este tipo de emprendimientos, pueden manifestar diferentes aportes y beneficios no solo a una empresa, sino a industrias, económicas y países, en lo que respecta la creación e implementación de productos o procesos nuevos [o mejorados], así como en nuevas fórmulas, metodologías, métodos de producción, diseño, gestión, mercadeo, prácticas de negocios y/o nuevas formas de organización de una empresa. Es por esas razones que debemos seguir adelante, no por las presentes realidades, sino por los posibles futuros delante de nosotros, por lo que debemos en un esfuerzo conjunto seguir avanzando y considerar algunas reflexiones para potenciar este segmento de emprendedores con tan grande potencial:

- ¿En qué medida las limitantes de acceso e inversión en innovación, adopción tecnológica, procesos de innovación, impiden que los emprendedores del EEB puedan desarrollar y crecer su mano de obra y modelos de negocios?

- ¿Cómo el EEB podría coordinar programas que puedan sistemáticamente facilitar la adopción, inversión y capacitación en procesos y activos de tecnología e innovación?

- ¿Qué factores limitan el desarrollo de este tipo de emprendimientos en el EEB?

- ¿Cuáles son las empresas con potencial de crecimiento y escalabilidad que puedan convertirse en empresas de alto rendimiento y cómo podemos como EEB potenciar su industria?

Datos de la CAF señalan que el 30% de los emprendedores de las principales ciudades de LAC nacen a partir de un spin-off. Por lo que la

importancia de un proceso sistemático y de coordinación del EEB, se pueden llegar a capitalizar ideas, recursos, conocimientos, redes de contactos, mercados. El estudio se extiende mencionando que estos emprendimientos aumentan las probabilidades de éxito debido al conocimiento de la dinámica de negocios.

Simplemente para cerrar este acápite, exponemos el caso de Jalasoft como referente de éxito que en lo que respecta la industria de desarrollo de software de exportación en el EEB. Como expone su fundador y presidente[48] Jorge López esta es una iniciativa de más de diez años de esfuerzo, redes de contactos y formación de profesionales donde se pudo demostrar que se puede desarrollar tecnología de exportación en Bolivia.

## RECUADRO 5 - CASO EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA DE ALTO IMPACTO – JALASOFT

“

*Industrias Jala”. Tal como su fundador y Director Ejecutivo Jorge López la denomina, es un emprendimiento que simboliza la dedicación a la calidad, la innovación en industrias emergentes como es el desarrollo de software en el EEB. Con más de diez años de experiencia e instalaciones de clase mundial que incluyen tecnologías de eficiencia energética, hasta gimnasios para sus empleados. Jalasoft acoge a más de 400 profesionales especializados en el desarrollo y gestión de software, con una capacidad de albergar a cerca de 1.500 empleados y todas las operaciones necesarias para apoyarlos. Esta empresa sobrepasa los mitos de emprender en Bolivia, demostrando que se pueden desarrollar inversiones privadas con sociedades extranjeras para desarrollar productos y servicios de clase mundial en Bolivia.*

*Además, de probar un modelo de negocio rentable, la empresa de base tecnológica, dedicada el 20% de sus instalaciones a su Fundación Jala, la cual desarrolla programas de formación para sus ingenieros de planta, clientes y asegurando su cadena de valor, entrenando a talentos jóvenes para que posteriormente puedan pasar a ser parte de su ciclo de negocio. Estos programas se extienden desde la práctica del idioma inglés, hasta habilidades prácticas de programación, y robótica.*

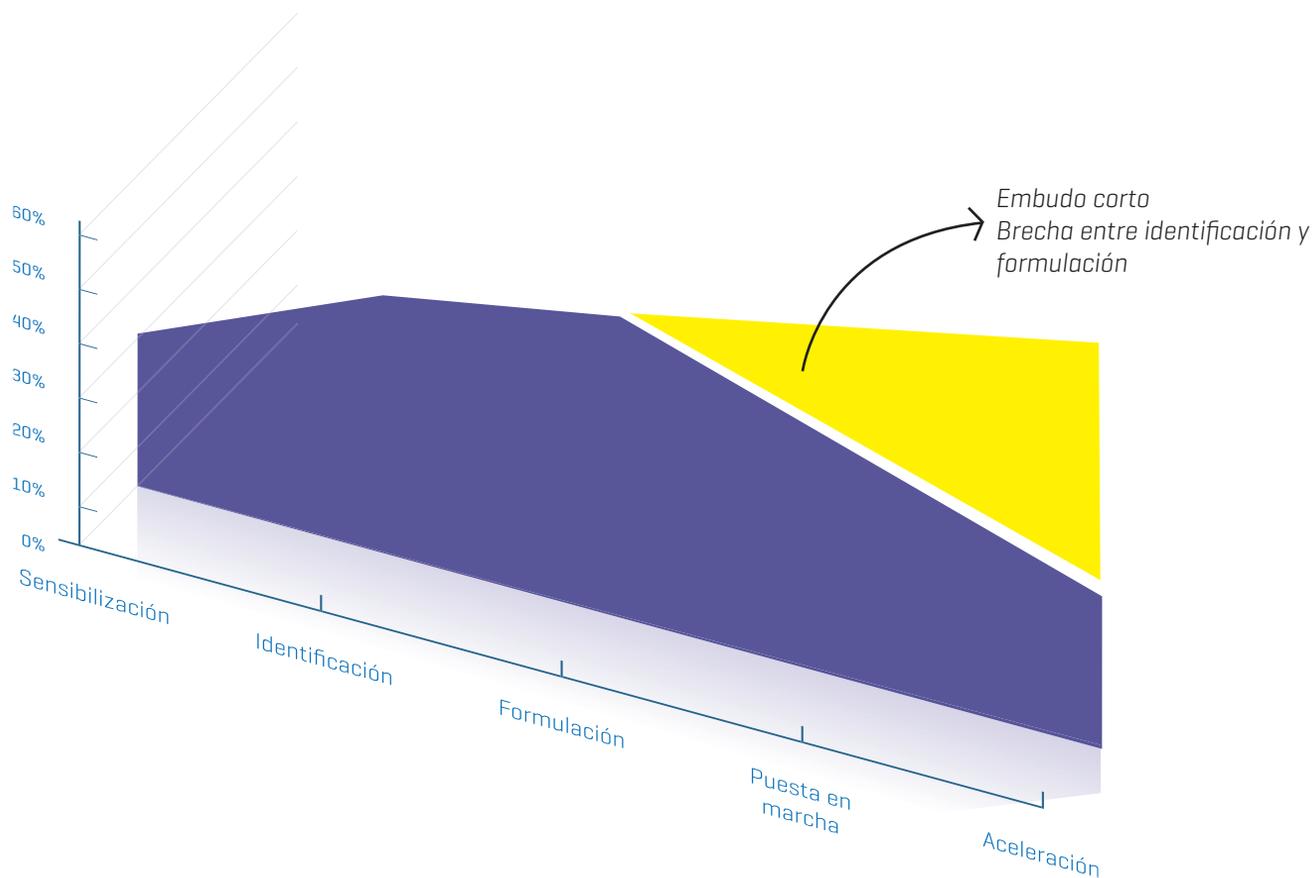
*Con una cartera creciente de clientes del exterior, y con más de una docena de productos y servicios “Industrias Jala” es una Empresa de base tecnológica referente en el EEB, que continua innovando y desarrollando programas articulados con socios estratégicos externos como ser: Microsoft, Apple, Sales Force, Cisco, VMWare, entre otros; y así mismo con socios locales como ser: gobiernos locales, y nacionales, alianzas con universidades, colegios, fundaciones y aceleradoras de negocios como el Hub7 SA entre otros.*”

”

Con este caso como contexto, podemos exponer en el gráfico 15 una tendencia interesante, en lo que respecta al desarrollo orgánico de un clúster emergente, en lo que respecta la industria de tecnologías de información y telecomunicaciones [TICs]. Si analizamos cuidadosamente el gráfico, se puede observar una tendencia creciente de las empresas que se proliferan en esta área, ubicándose geográficamente una gran parte de este clúster en la ciudad de Cochabamba, donde según datos del Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba, más del 90% del software de exportación se desarrolla en Cochabamba, estableciéndose empresas como: Jalasoft, Truextend, Salamanca, Thomson Reuters Bolivia, Asssuresoft, Conaxis, Possible Labs, entre otras.

Es muy interesante observar cómo estas industrias emergen en condiciones extremas ya mencionadas, pero que pese a las limitantes, sigue creciendo orgánicamente, desarrollando comunidades de articulación y eventos como ser: Startup Weekend Cochabamba, donde se presentaron más de 400 ideas de base tecnológica en solo 3 versiones del evento. El colectivo denominado Cocha Valley con más de 2000 miembros promueve espacios de comunicación y diálogo de emprendedores de base tecnológica, finalmente y no menos importante, se tiene el caso de la liga de fútbol aficionado denominado “software league” donde participan más de 700 profesionales de más de 30 empresas de la ciudad de Cochabamba[49] lo cual muestra el crecimiento organizado y orgánico de esta industria, creando procesos de colaboración, más allá de los espacios de trabajo, intercambiando ideas, tiempos de recreación, capacitación, que hacen que esta industria continúe creciendo y a partir de estos espacios vibrantes, se desarrollen nuevas iniciativas emprendedoras como startups, cafés de android, intercambio de conocimiento a través de capacitaciones, y obviamente, intercambio de recursos humanos, entre empresas.

GRÁFICO 15 - CLÚSTER ORGÁNICO - EMPRESAS DE SOFTWARE (TIC)



● Emprendedores de Base tecnológica

Fuente: Elaboración Propia, 2015.

Finalmente, es importante señalar que debido al crecimiento de esta industria en la ciudad de Cochabamba, las empresas de desarrollo de software comenzaron tener nuevos desafíos además de los ya mencionadas limitaciones de acceso a infraestructura, como; la mala conexión a internet, burocracia administrativa, limitantes de protección de propiedad intelectual, gestión de registro de nuevas empresas, por recordar algunos. Además de estas falencias, se nota el surgimiento de nuevos desafíos, que se relacionan con temas nuevos que trae el desarrollo de esta industria, como ser: demanda insatisfecha de ingenieros con capacidades específicas, necesidades de gestión de metodologías y herramientas de proyectos de desarrollo ágil e.g. Project Management, Scrum, Design Thinking, Lean Startup, calidad en los trabajos de programación, y actualizaciones de nuevos lenguajes de programación, certificaciones internacionales.

Así también las limitantes en la ética de trabajo y constructos culturales como puntualidad, ética de planificación, formalidad de compromisos, procesos interculturales de trabajar con clientes internacionales, lenguajes como el inglés, francés y alemán, falta de entendimiento del potencial e importancia de esta industria de la sociedad en general y los potenciales emprendedores e ingenieros.

Son desafíos que se deben considerar de manera seria y planificada para desarrollar de manera sistemática y estratégica el crecimiento de un rubro orgánico de alto potencial que emerge en contextos complejos y que tiene todo el potencial para convertirse en un rubro de emprendimientos dinámicos de alta especialización.

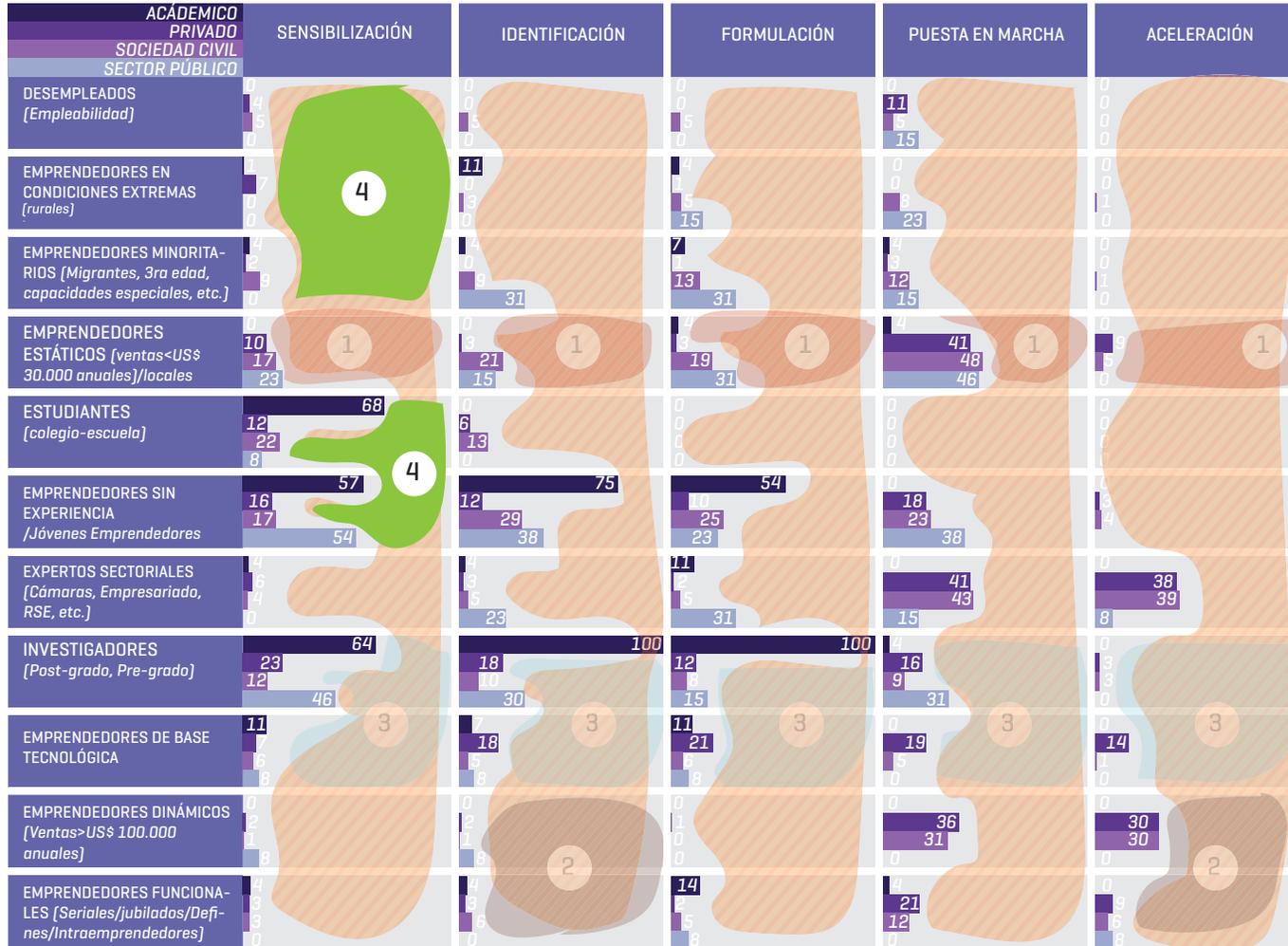
[48] Entrevista con Jorge López presidente y fundador de Jalasoft. <http://www.jalasoft.com/>

[49] <http://softwareleague.net/>

ÁREA 4: PROMOCIÓN CULTURA EMPRENDEDORA

GRÁFICO 8.4. ÁREA CRÍTICA 4: PROMOCIÓN – CULTURA EMPRENDEDORA

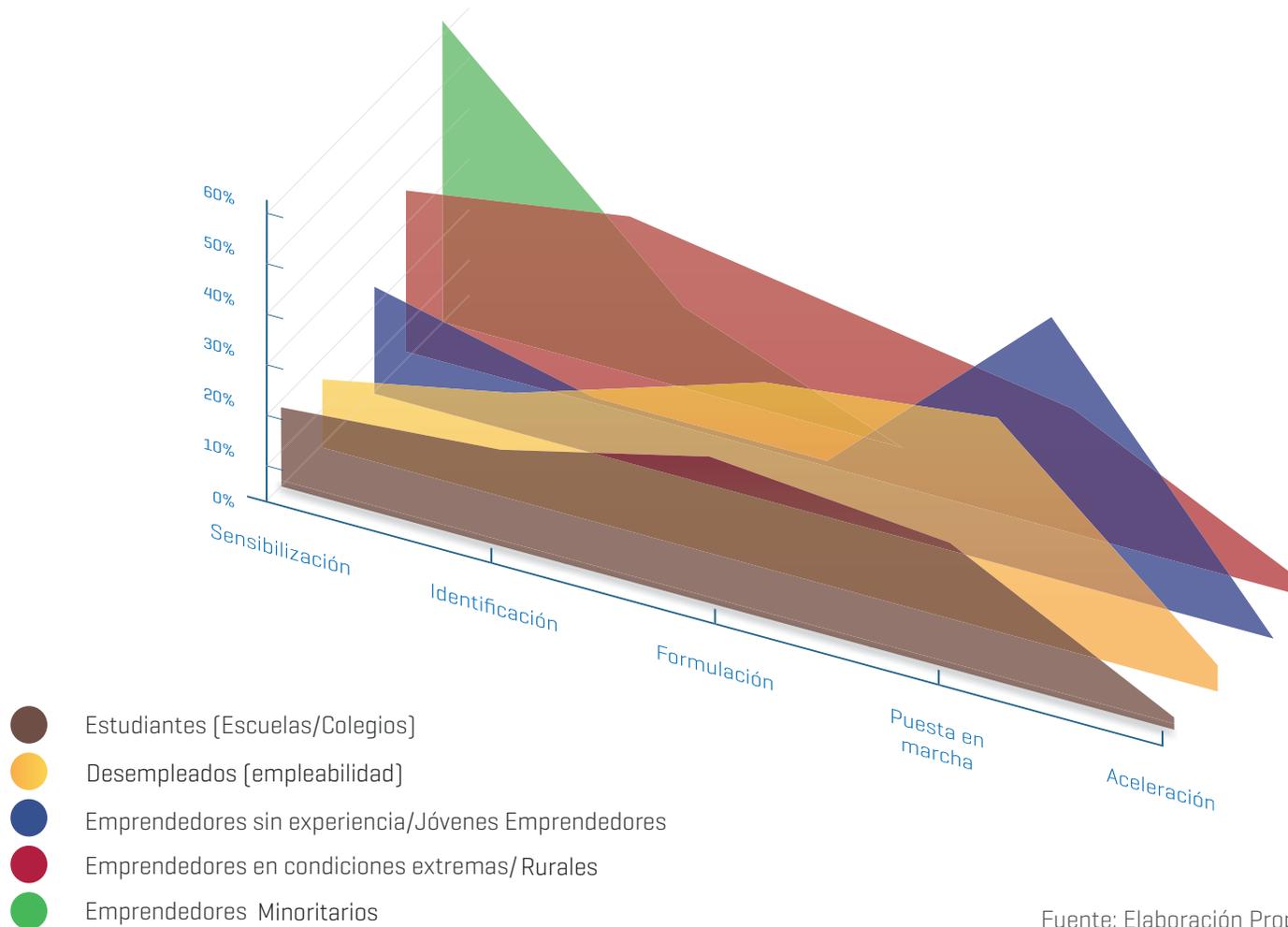
Fuente: Elaboración Propia, 2015.



Finalmente la cuarta área crítica que distinguimos como oportunidad, es el relacionado con la promoción de la cultura emprendedora, que pese a que más del 40% de las actividades del EEB están relacionadas a procesos de sensibilización, debemos continuar de manera más agresiva y sistemática, promoviendo aspectos específicos relacionadas a las **áreas críticas** promoviendo mensajes claros y estratégicos para que la población en general sea parte del EEB, comenzando desde la familia, colegios, universidades, medios de comunicación, etc.

Estos procesos de sensibilización respecto a la cultura emprendedora, tiene que denotar la importancia del emprendimiento con motor de transformación cultural, desarrollando un sentido de urgencia, legitimidad y poder, como veremos en los siguientes acápite. Así mismo los segmentos que pensamos que se deberían desarrollar con énfasis están relacionados a los emprendedores sin experiencia [Gráfico 16] o emprendedores por necesidad. Desarrollando mensajes de diversificación de matrices productivas, casos de éxito, promoción de aptitudes de liderazgo, creatividad, e innovación. Las cuales deben estar ligadas a conceptos de competencias comportamentales que promuevan la generación y entrega de valor.

GRÁFICO 16 - PROMOCIÓN - SEGMENTOS PRIORIZADOS

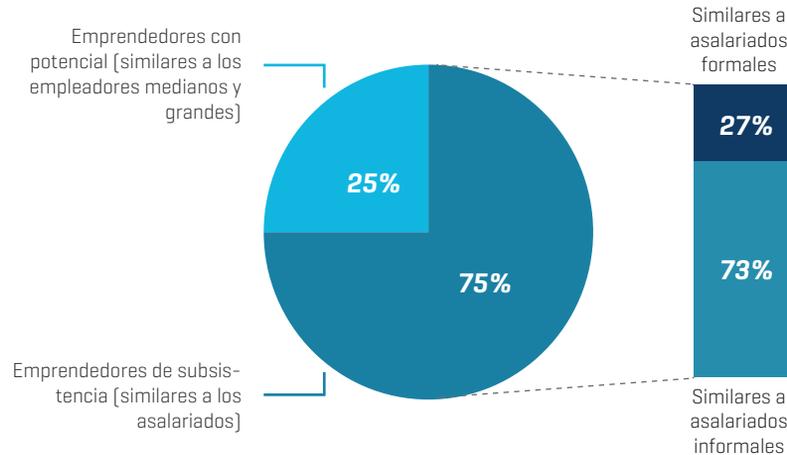


Fuente: Elaboración Propia, 2015.

Consideramos que es crítico la promoción de actividades relacionadas a las temáticas críticas identificadas, por ejemplo el diversificación de la matriz productiva en emprendimientos por necesidad. Según la CAF un 75% de los emprendimientos estáticos son en realidad emprendedores de subsistencia [Gráfico 17]. que surgen como una estrategia natural y poco estructurada ante los niveles de desempleo o empleos de baja calidad. Por lo que se deben de considerar los aspectos que rodean estas realidades, para así desarrollar mensajes más precisos respecto a esas problemáticas e.g. Facilidad de apertura de negocios, liberación de las restricciones de financiamiento, capacitación sobre prácticas empresariales, apertura de mercado, entre otros.

02

**GRÁFICO 17- DISCRIMINACIÓN – EMPRENDEMIENTOS POR NECESIDAD**



a/ Buenos Aires, Córdoba, La Paz, Santa Cruz, San Pablo, Río de Janeiro, Bogotá, Medellín, Quito, Guayaquil, Ciudad de Panamá, Lima, Arequipa, Montevideo, Salto, Caracas, Maracaibo y los Ángeles.

Fuente: Elaboración Propia, en base a CAF, Red 2015.

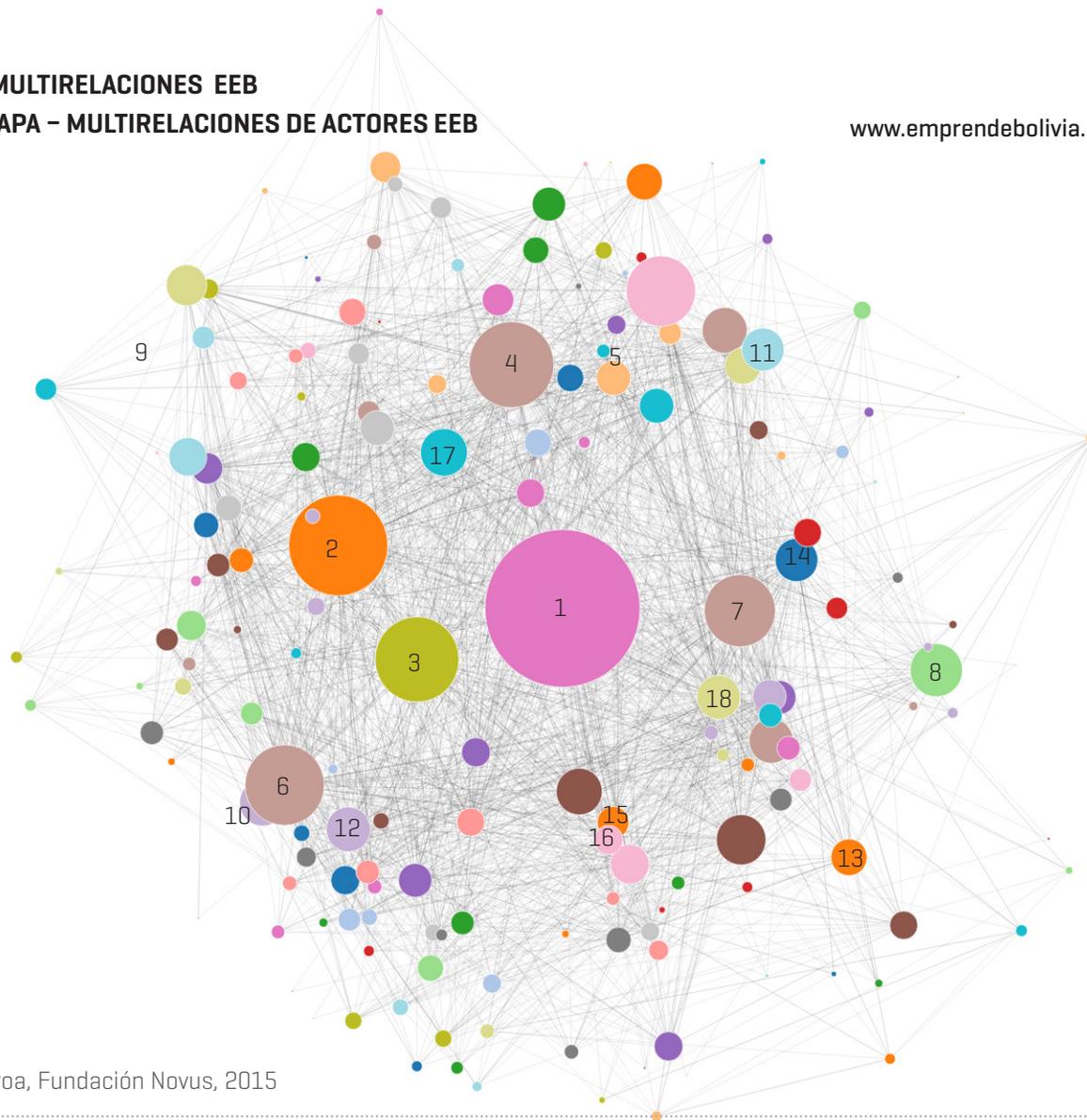
La importancia de promover la cultura de emprendimiento hacia empresas sostenibles es todo un desafío, ya que requerirá desarrollar el talento humano desde etapas tempranas, promover principios de liderazgo, creatividad y diferentes valores que motiven la acción para emprender empresas con alto valor más allá de la sobrevivencia.

Entre los desafíos emergentes que podemos proyectar, se relacionan a la promoción de prácticas de emprendiendo de base tecnológica, que promueva la generación de valor a través del conocimiento, lo cual estará determinado por una serie de factores que van desde la calidad de competencias educativas, hasta la gestión de competencias específicas de carácter especializadas como: la informática, tecnologías móviles, biomedicina, estadística, energía, nanotecnología. Al realizar un análisis de prospección debemos de analizar de manera profunda cuales son nuestras capacidades individuales como EEB y la fuerza e impacto colectivo, para desarrollar acciones conjuntas que promuevan soluciones articuladas a estos grandes brechas que tendremos que enfrentar. La siguiente sección del libro damos pautas de cómo articular estas intervenciones.

## 5.2. MAPEO DE MULTIRELACIONES EEB

### GRÁFICO 18 - MAPA - MULTIRELACIONES DE ACTORES EEB

[www.empredebolivia.org/redes/](http://www.empredebolivia.org/redes/)



02

Fuente: M.A Figueroa, Fundación Novus, 2015

- |   |   |   |    |   |  |
|---|---|---|----|---|--|
| 1 |  | Otro  | 10 |  | Confederación de Empresarios Privados de Bolivia |
| 2 |  | Viceministerio de ciencia y tecnología [Gobierno] | 11 |  | Grupo Nueva Economía                             |
| 3 |  | CAINCO  | 12 |  | Universidad Católica Boliviana                   |
| 4 |  | Fundación para la producción                      | 13 |  | Fundación Trabajo Empresa                        |
| 5 |  | Banco Interamericano de Desarrollo                | 14 |  | HUB 7  |
| 6 |  | Cámara de Nacional de Comercio y Servicios        | 15 |  | Fundación Nuevo Norte                            |
| 7 |  | Fundación de emprendedores y finanzas MAYA        | 16 |  | Fundación FAUTAPO                                |
| 8 |  | Red Bolivia Emprendedora                          | 17 |  | Instituto Boliviano de Comercio Exterior         |
| 9 |  | Banco Mundial                                     | 18 |  | NOVUS Fundation                                  |

## 5.2. MAPEO DE MULTIRELACIONES EEB

### Consideraciones generales:

Una vez identificado las áreas críticas de atención de los eslabones del Sistema Nacional de Emprendimiento, así como los segmentos desatendidos. A continuación se expone el mapa de Multirelaciones presentada en el Grafico 18, la cual se puede manipular en una plataforma interactiva a tiempo real en el link: [www.empredebolivia.org/redes](http://www.empredebolivia.org/redes).

- El Mapa de relaciones, muestra la forma en que se relacionan los actores del EEB frente a las demás organizaciones que lo componen. Para tal efecto, se han revisado atributos de relaciones causales según la metodología de propuesta por Grant T. Savage, Timoty W. Nix, Carton J. Whitehead, y John D. Blair[50]. La metodología se enfoca en dos atributos para el análisis de stakeholders orgánicos. Por un lado, el primer atributo se refiere a las relaciones de legitimidad o aporte de una entidad hacia otro sistema. Esto significa que se pueden medir atributos de apropiación y significancia de un ente sobre otro sistema, percibiendo o calificando la validez del mismo.

- Por otro lado, el segundo atributo se relaciona con el poder o impacto que tiene un ente frente a un sistema. La legitimidad se refiere al valor que una organización da a sus relaciones. El poder se refiere a la habilidad de producir un efecto, que de otra manera no sucedería. Un stakeholder con poder es aquel que puede afectar de manera positiva o negativamente al ecosistema. Para tal efecto, se construyó un software[51] como plataforma para cartografiar el EEB, el cual tiene herramientas muy poderosas que servirá de línea de base para posibles intervenciones de articulación y fortalecimiento del EEB. Esta plataforma se realizó alrededor de modelos matemáticos que con la ayuda de herramientas de inteligencia artificial permitirán manipular datos de manera real y abierta.

- El gráfico 18 hace una presentación gráfica clara y nítida de las relaciones de los impulsores del EEB, en forma de redes y nodos, formadas bajo parámetros matemáticos.

- Es importante hacer notar que mientras mas grande el tamaño de los nodos, mas legitimidad un ente tendrá sobre el EEB, esta legitimidad se basa en el aporte de las relaciones hacia los demás entes. En cambio el poder se basa en la influencia y efecto de la cantidad de relaciones que pueda tener sobre el ecosistema.

### Interpretaciones preliminares:

- El primer aspecto a señalar, es que el ente que tiene más poder sobre el EEB, es el nodo rozado#1, el cual es representado por la organización "Otra", la cual representa en nuestro modelo la categoría de respuesta que 172 instituciones respondió al momento de preguntarles cuáles son los entes con quienes se relacionan.

- Es decir que el nodo o ente más importante del EEB, son entes externos o no relacionados al EEB de manera primaria, sino de manera secundaria por relaciones de urgencia o poder sobre una institución específica. En otras palabras los entes del EEB tienen relaciones con otras instituciones de manera aislada e individual, por lo que no se coordina intervenciones entre las instituciones del EEB.

- Este tipo de resultado muestra una inmediata dispersión de relaciones y de intereses por parte de los nodos del EEB, pero muestra la relación con otros entes.

- El segundo punto a considerar, es la cantidad de micro dispersiones en el EEB, lo cual expone de manera gráfica y con absoluta claridad, el grado de involucramiento de un ente con otras. En este caso es abierta, lo cual muestra que los nodos tienden a expandirse

en vez de acercarse, lo que muestra una tendencia a no relacionarse [defensivo].

- Finalmente, se muestran a los nodos u organizaciones con sus diferentes relaciones de legitimidad y poder, según sus pesos ponderados, entre ellos destacan el Viceministerio de Ciencia y Tecnología, el cual tiene un alto nivel de poder al representar al gobierno central. (VC&T), la CAINCO, como organización que aglutina a muchos entes privados, FUNDAPRO, como institución financiera de segundo piso que se relaciona con varias otras instituciones financieras, y así sucesivamente.
- Finalmente, es importante mencionar que este mapa puede identificar grupos o islas de poder, sobre segmentos específicos, los cuales pueden convertirse en cluster de especialización dentro del EEB, dependiendo su nivel de legitimidad y la urgencia de sus nodos relacionados.

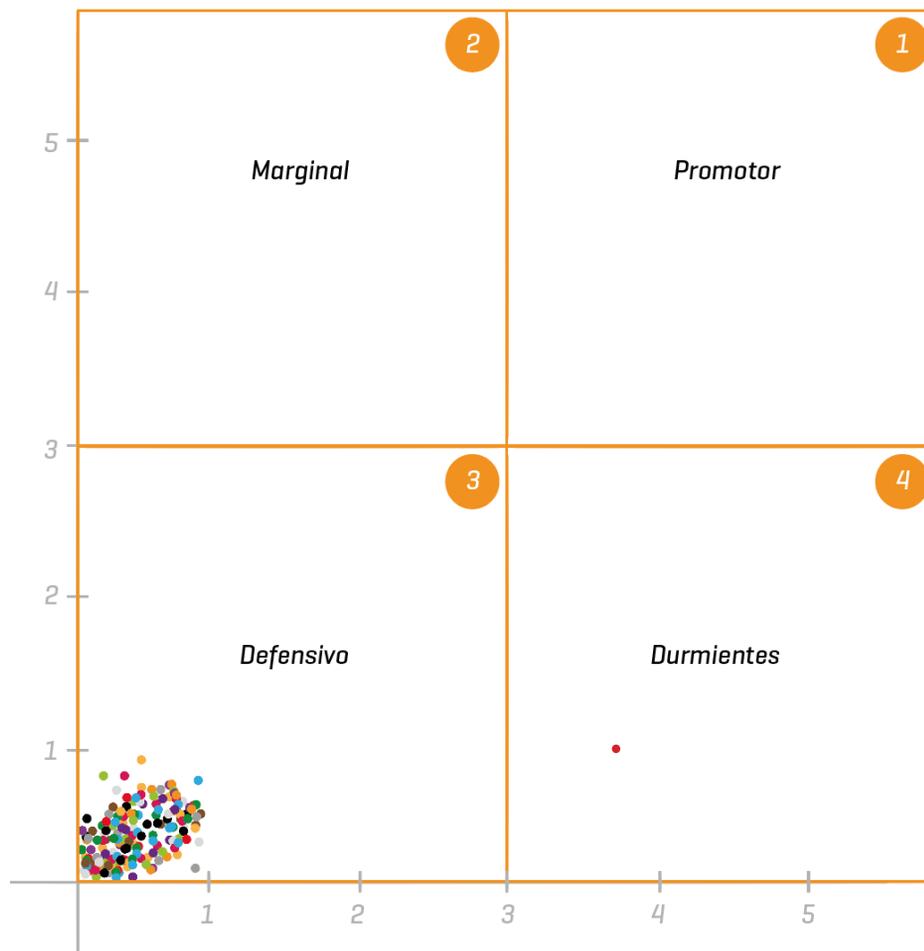
[50] Cf. *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*, 1991.

[51] Cabe señalar que esta plataforma fue financiada desde su concepción hasta su ejecución por la Fundación Novus en cooperación con el Hub 7 S.A. como aporte al Ecosistema Emprendedor Boliviano

### 5.3. MAPEO DE STAKEHOLDERS EEB

GRÁFICO 19 - MAPA - LEGITIMIDAD STAKEHOLDERS EEB

[www.empredebolivia.org/mapas/](http://www.empredebolivia.org/mapas/)



Fuente: M.A. Figueroa, Ecosistema Emprendedor Boliviano, 2015

Una vez desarrollado el Mapa de funcionalidad y segmentos que permitió observar gráficamente los vacíos desatendidos en términos de los eslabones del Sistema Nacional de Emprendimiento y segmentos. Así, como después de observar la legitimidad de los actores del EEB en el Mapa de Multirelaciones, a continuación presentamos el Mapa de los Stakeholders, la cual tiene como finalidad el identificar en que momento o etapa de articulación del Ecosistema nos encontramos. La misma se organiza por cuatro cuadrantes, las cuales tienen estrategias específicas para desarrollar planes de articulación y fortalecimiento.

- Esta herramienta ha sido desarrollada en base a la metodología de Carroll y Buchholtz[52] para poder identificar la forma en que las organizaciones se relacionan entre sí y determinar cual es su impacto entre todas hacia el ecosistema.

- Según esta metodología una organización puede situarse en los distintos cuadrantes de la matriz, dependiendo del aporte que haga al ecosistema, y el impacto que el ecosistema tenga sobre la misma. La matriz se desarrolla buscando responder a dos simples premisas: [53]

- *¿Cuál es el impacto de mis aportes o intervenciones sobre el EEB? [Legitimidad]*
- *¿Cuál es el impacto del EEB en mi organización? [Poder]*

- Para tal efecto, se desarrollaron cuatro cuadrantes:

- **Tipo I - Promotores:** Los nodos promotores son las organizaciones que tienen un alto potencial de aporte al ecosistema y el ecosistema tiene un alto potencial de impacto en ellos. Este es el Tipo Ideal. Para una organización bien gestionada, pueda actuar como facilitadora de relaciones. El tipo de estrategia utilizada es: cooperación y la colaboración.

- **Tipo II - Marginales:** Los stakeholders marginales tienen un bajo potencial de aporte al ecosistema y el ecosistema tiene un alto potencial de impacto en ellos. Estos nodos pueden incluir asociaciones profesionales de trabajadores, grupos de interés de los consumidores o stakeholders que no están organizados. La estrategia aquí es Co-crear con estas organizaciones y monitorearlas preventivamente para poder alertar de posibles problemas y generar posibles alianzas.

- **Tipo III - Defensivo:** Los stakeholders defensivos tienen un bajo potencial de aporte al ecosistema y el ecosistema tiene un bajo potencial de impacto en ellos. Es decir, son las organizaciones que pareciera que no tienen interés en establecer relaciones positivas o de apoyo con el resto de las organizaciones del ecosistema. Ejemplos de este grupo podrían incluir organizaciones con intereses o metas propios mas grandes que los del EEB, nodos no cooperativos, sindicatos y medios. Grupos de intereses específicos usualmente están en esta categoría. La estrategia recomendada aquí es la Cohesión, o articulación.

- **Tipo IV - Durmientes:** También denominados “suerte sin blanca” por la Fundación Novus, son stakeholders que tienen un alto potencial de aporte al ecosistema y el ecosistema tiene un bajo potencial de impacto sobre ellos. Un nodo suerte sin blanca podría convertirse fácilmente en un nodo defensivo o promotor. La estrategia recomendada aquí es la Coordinación. Al mejorar la coordinación con estas organizaciones, estas organizaciones tenderán a volverse promotores.

Por consiguiente, como se puede observar en la matriz de stakeholders (gráfico 19), todas las organizaciones del EEB, a excepción del nodo “Otro” (estadísticamente aberrante), se encuentran en el cuadrante Tipo III -Defensivo. Lo que significa que a manera de generalizar, todos los integrantes del EEB tienen un bajo aporte al ecosistema, es decir son organizaciones que trabajan de manera “solitaria”

en busca de objetivos individuales de cada organización, sin tomar acciones intencionales de apoyo o articulación con otros actores del EEB. Además, este cuadrante muestra que el impacto que tiene el EEB en las organizaciones es bajo. Dicha categorización, tiene mucha relación con los mapas previamente presentados, y que además esta enmarcada en el pensamiento de los “Reyes chiquitos”

Por otro lado, es muy importante señalar que esta es la primera aproximación y primeros pasos que se dan en el EEB, por lo que al ser un proceso inicial tiene **mucho potencial de cambio y articulación** si existe la voluntad y el liderazgo de servicio entre sus miembros.

Así mismo, podemos decir que el nodo “Otro” se encuentran en el cuadrante Tipo IV – Durmientes. Por lo que, se sugiere que trabaje con estos stakeholders coordinando con ellos para convertirlos en promotores del ecosistema ya que tienen un alto potencial de aporte al EEB y por otro lado el EEB tiene que mejorar el impacto que tiene hacia ellos. De no suceder esto, puede bajar su aporte al ecosistema y se volverían Defensivos.

El objetivo que se debe seguir es que todas las organizaciones del EEB pasen al cuadrante ideal que sería el Tipo I – Promotores. Este proceso toma mucho tiempo y generalmente las organizaciones pasan primero al Tipo II – Marginales aumentando el potencial de impacto del EEB sobre ellos o pasaran al Tipo IV – Durmientes aumentando su aporte al ecosistema, y una vez que estén en uno de estos cuadrantes es mucho más fácil que pasen al Tipo I – Promotores.

[52] Carroll, A. & Buchholtz, A. (2012). *Business & society : ethics, sustainability, and stakeholder management*. Australia Mason, OH: South-Western, Cengage Learning.

[53] *Ecosistema Emprendedor Boliviano, articulando y fortaleciendo el ecosistema emprendedor para la creación de valor*, primera edición, M.A. Figueroa 2015

## PARTICIPA:

- ¿Siendo una institución o persona natural, considera que tiene absolutamente clara sus áreas de intervención e impacto en el Ecosistema Emprendedor? Tiene definidos indicadores de gestión (Impacto, Resultado, Objetivo)? Podría compartir de manera abierta los mismos, en el caso de presentarse procesos de articulación, fortalecimiento y financiamiento de sus intervenciones?
- ¿Cuáles son los segmentos prioritarios a los cuales sirve como institución o persona natural?
- ¿Según su propia experiencia, podría definir los principales obstáculos del Ecosistema Emprendedor? ¿Comparte con alguien estas inquietudes, qué hace al respecto?

*Si deseas coordinar actividades y acceder a recursos. Regístrate y ponte en el Mapa [www.emprendebolivia.org/ecosistema](http://www.emprendebolivia.org/ecosistema)*

Toma la encuesta de articulación e impacto del Ecosistema Emprendedor Nacional

Descarga gratuitamente el [Mapa de Funciones y Segmentos](#)

Descarga gratuitamente el [Mapa de Áreas críticas](#)

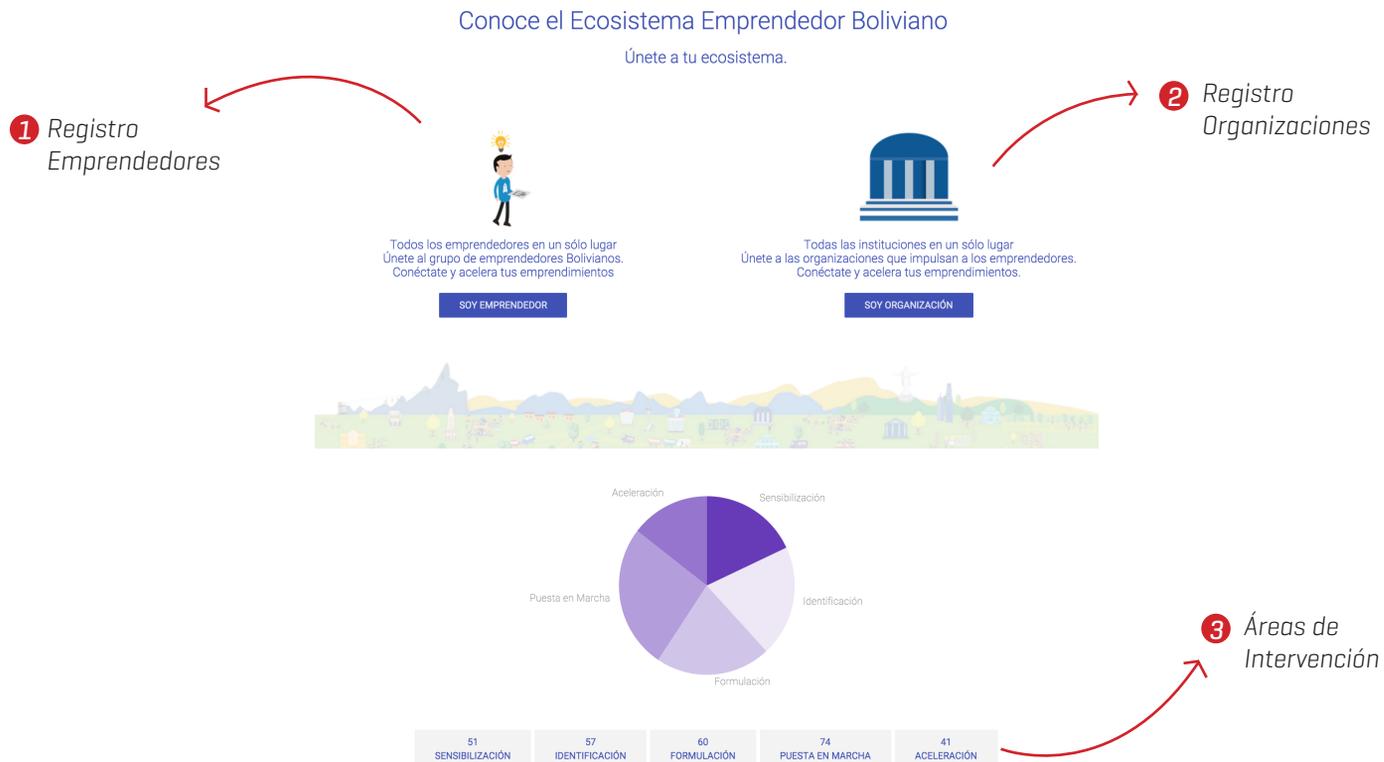
Descarga gratuitamente el [Mapa de Multirelaciones](#)

Descarga gratuitamente el [Mapa de Stakeholders](#)

## 5.4. MAPA GEOREFERENCIADO EEB

### GRÁFICO 20 - MAPA - ECOSISTEMA CADENA DE EMPRENDIMIENTO

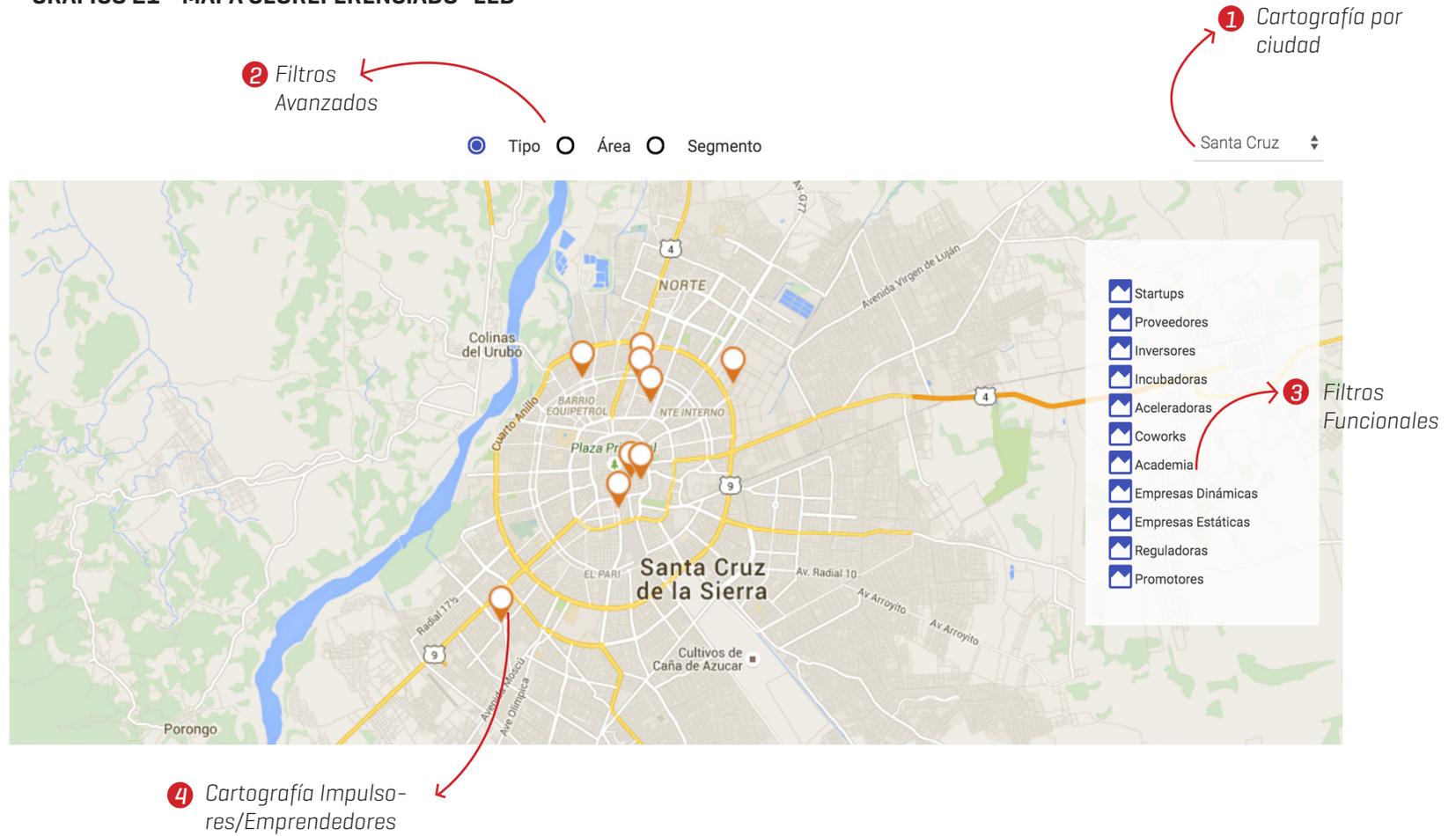
[www.empredebolivia.org/ecosistema/](http://www.empredebolivia.org/ecosistema/)



Fuente: M.A Figueroa, Fundación Novus, 2015

## GRÁFICO 21 - MAPA GEOREFERENCIADO EEB

02





## Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra



### DATOS GENERALES

**Ciudad:** Santa Cruz

**Dirección:** Av. Paraguá y 4to. Anillo

**Teléfono:** 346 4000

**Email:** informaciones@upsa.edu.bo

**Dirección:** Av. Paraguá y 4to. Anillo

**Propósito:** La UPSA será reconocida nacional e internacionalmente por una formación académica de excelencia enriquecida por actividades de investigación e interacción social; que impulsa talentos humanos creativos, emprendedores e innovadores, con visión competitiva y globalizada sustentada en una filosofía empresarial comprometida con el desarrollo del país y de impacto positivo en la sociedad.

**Industria:** Startups

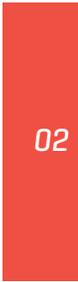
**Tamaño de la Org.:** 1

**Tipo:** Startups

### REDES SOCIALES

**Página Web:** <http://www.upsa.edu.bo/index.php/es/contacto>

5 Perfil Impulsadores/Em-  
prendedores



*SECCIÓN*

*03*

*HALLAZGOS*

*&*

*APRENDIZAJES*

# HALLAZGOS

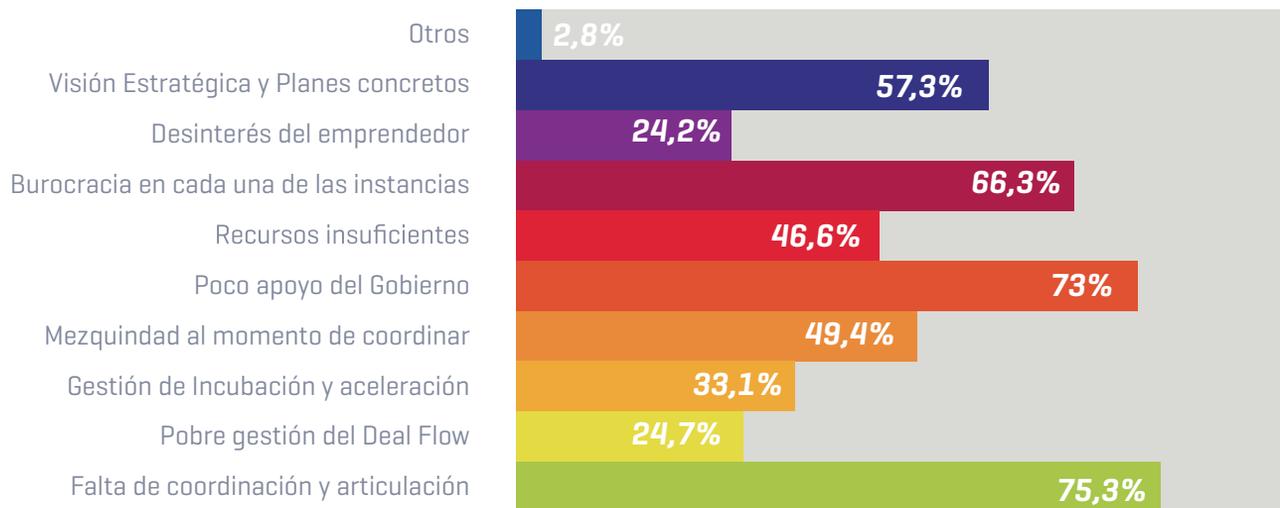
## 6.1. PRINCIPALES DEBILIDADES DEL EEB (SEGÚN IMPULSORES)

Al realizar la consulta sobre las principales debilidades que tiene el EEB, se pudo evidenciar que las tres percepciones más comunes identificadas por los impulsores son: primeramente, la falta de coordinación y articulación con un 75%; en segundo lugar, el poco apoyo del gobierno con una percepción del 73%; en tercer lugar, la burocracia en cada una de las instancias con una 66%. Ahora bien, al realizar un análisis más cualitativo comparando estos datos, con otras respuestas de la encuesta, y entrevistas, podemos inferir que más de un 80% de los impulsores percibe que una de las principales debilidades es el “Poco apoyo del Gobierno”, a los procesos de Emprendimiento e Innovación en el EEB.

Este “Poco apoyo del Gobierno” se puede desglosar en variables recopiladas como ser: Políticas públicas de apoyo al emprendimientos, Falta de incentivos en el desarrollo empresarial, Vacíos e ineficiencias legales e impositivas, Falta de promoción y acceso a tecnología y

mercados, Falta de acceso a financiamiento, Burocracia en la gestión para la creación y cierre de empresas, entre otros varios extensos. Dichas variables identificadas, son absolutamente válidas y críticas al momento de articular y fortalecer el EEB, sobre todo por el poder económico, legal, político y social que presenta el Gobierno (este o cualquiera) para fomentar procesos de emprendimiento e innovación en un país. Sin embargo, según, el marco conceptual que usamos en acápite previos y considerando la coincidencia de varios autores (cf. Feld, Isenberg) estudiados. Podemos señalar que a pesar del poder que los gobiernos tienen, existe un cambio de paradigma respecto al rol que tienen los gobiernos. Es decir que en Ecosistemas exitosos, en varios países como ser: Estados Unidos, Alemania, Taiwán, Singapur, Israel, Islandia, Chile por nombrar algunos. Los gobiernos tomaron roles de facilitadores y mediadores, en contraste de asumir roles paternalistas y centralizados sobre los Ecosistema Emprendedores.

## GRÁFICO 22 - DEBILIDADES PERCIBIDAS POR LOS IMPULSORES



Fuente: Elaboración Propia 2014.

Los gobiernos en países con Ecosistemas saludables y orgánicos tienen roles muy bien definidos en lo que respecta al fomento del emprendimiento e innovación, el cual puede ser resumido en los siguientes tres roles principales: (i) Catalizador de alianzas (público-privada- académica), (ii) Facilitador de las condiciones para el emprendimiento [Legales, Macroeconómicas, Impositivas] y (iii) Promotor de la dimensión local, regional, nacional e internacional del emprendimiento [Descentralización local, creación de redes e internacionalización]. Estos roles serán desarrollados más adelante, en la sección de propuestas de articulación y discusión sobre el diseño, implementación y evaluación de los proyectos de fomento al Emprendimiento e Innovación.

A manera de ilustración, a continuación señalamos el caso de CORFO Chile. La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), es uno de los ejemplos más cercanos a nuestro EEB. CORFO nacida en 1939, ha ido evolucionando con el tiempo, convirtiéndose en las últimas décadas en la organización referente del estado chileno, la cual ejecuta políticas en el ámbito del emprendimiento y la innovación. Simplemente para ilustrar el párrafo anterior, señalaremos algunas iniciativas desarrolladas por CORFO, y cómo logró implementar varios programas públicos y privados a fin de promover la creación de nuevas empresas, después de realizar un diagnóstico similar al presente estudio.

## RECUADRO 6 - CASO EXPERIENCIAS CORFO - CHILE



La Corporación de Fomento de la Producción [CORFO] desde su creación fue evolucionando, desarrollando iniciativas público-privadas con alcance global de manera sistemática y transparente. Entre las cuales podemos nombrar simplemente algunas de las más recientes:

- 1989, CORFO desarrolló un marco regulatorio de fondos de inversión, el cual incluía instrumentos de inversión, además de créditos de largo plazo para co-financiar la capitalización de estos fondos, en el cual CORFO conformaba aportes en carácter de cuasi-capital y otras innovaciones en instrumentos financieros.
- En los 90's, CORFO desarrollo algunas iniciativas como los Fondos de co-inversión, las mismas que evolucionaron, para ofrecer soluciones al problema del desarrollo de la oferta de financiamiento para emprendedores.
- En los años 2000, CORFO arranca el programa de capital semilla para apoyar a los emprendedores, generando una oferta de inversores ángeles, e instrumentos financieros y métodos de apalancamiento de co - inversión junto a privados[54].
- 2002, lanzó el programa Operación de Incubadoras de Negocios, el cual subsidia la creación y operación de incubadoras. El apoyo consistía en un subsidio no reembolsable de US\$ 470.000 anual por proyecto con un tope máximo de hasta 75% del costo total del proyecto. Este monto de dinero cubría actividades referidas a la gestión y operación, capacitación del personal, plan comunicacional y de difusión, mejoras en las metodologías, entre otras actividades. Esto con el propósito de incrementar el flujo de proyectos y fortalecer las habilidades empresariales de los emprendedores. Las incubadoras beneficiarias debían cofinanciar al menos el 25% del costo del

proyecto mediante aportes en dinero. Durante el período 2003 - 2008, este programa asignó U\$S 11 millones para distintas incubadoras [cf. Innova Chile 2010].

- Del 2006 - 2012 se crearon 16 nuevos fondos de inversión, de los cuales 2 están exclusivamente orientados hacia startups. En total, fueron creados unos 27 fondos, y las evidencias disponibles consignan la existencia de 21 operativos[55]. Muchos de estos fondos se destinaron a empresas innovadoras con alto potencial de crecimiento, definidas como aquellas con menos de 3 años y una facturación anual menor a 1,6 millones de dólares. El programa ha cofinanciado la creación de 6 redes de ángeles inversores los cuales han invertido aproximadamente unos US\$ 11 millones para nuevas empresas[56].
- Es importante señalar que en el 2006, el Congreso Nacional de Chile creó un nuevo impuesto sobre la minería, cuyas regalías se destinaron al financiamiento de la innovación y el desarrollo del capital humano, implementadas bajo el programa bandera Innova Chile triplicando a partir de ese año el presupuesto para estas iniciativas de fomento al emprendimiento y la innovación, rediseñando y escalando programas existentes así como creando nuevos instrumentos de financiamiento para emprendedores y para el Ecosistema Chileno.
- El 2010-2013, CORFO realizó diferentes evaluaciones de sus programas, identificando diferentes problemas y sugerencias de sus programas, rediseñando y reemplazando, en el tiempo, a la anterior línea de Capital Semilla. Lanzando de esta manera el Programa de Subsidio Semilla de Asignación Flexible (SSAF). El Programa SSAF crea un Fondo de Asignación Flexible con el fin de apoyar a emprendedores innovadores en el desarrollo de sus empresas en etapas tempranas de vida [creación, puesta en marcha]. Simultáneamente, busca apoyar a las incubadoras para lograr el desarrollo de esos proyectos.



El ejemplo de CORFO es un modelo del que se puede aprender muchas lecciones; obviamente, se deberá considerar que al ser un Ecosistema Chileno es diferente, con diferentes variables a las de la realidad del EEB. Sin embargo se pueden aprender muchas lecciones:

- Procesos de reflexión crítica del gobierno hacia programas de fomento al emprendimiento e innovación. Estos se expusieron en muchos estudios de ecosistema, programas regionales de coordinación local, trabajo de coordinación con entes privados y la sociedad.
- El gobierno asumió un rol de catalizador y de alianzas con los impulsores del Ecosistema chileno, considerando actores públicos descentralizados, actores privados con legitimidad local y así mismo actores de la sociedad civil, que desarrollan iniciativas de urgencia.
- Asimismo, el Gobierno chileno actuó como facilitador en el ecosistema, estableciendo condiciones fértiles para el emprendimiento, comenzando con la seguridad jurídica, estableciendo políticas macroeconómicas, e impositivas favorables a los emprendedores, pero también apoyando con capital de inversión, re-direccionando grandes inversiones de regalías hacia la creación de valor de manera descentraliza, legítima y orgánica.
- Finalmente el gobierno chileno, continúa siendo un promotor de la dimensión local, regional, nacional e internacional del emprendimiento. Aprendiendo y re-innovando su ejecución gubernamental. En la cual existen procesos de descentralización local, a través de redes, organizaciones de emprendedores; así como apoyando y promoviendo la marca país, a través de redes de contactos internacionales, y promoviendo emprendimientos y emprendedores en mercados internacionales y extendiendo redes de internacionalización de sus programas, atrayendo inversores y también emprendedores, con programas no solo locales, sino globales.

Ahora bien, entendiendo que el ecosistema chileno es totalmente diferente al EEB y comprendiendo que es un proceso de largo plazo, consideramos que debemos de cambiar varios paradigmas, no solo en nuestros emprendedores, sino también, en los impulsores del EEB, ya que la percepción que presentada en el estudio, es negativa y muy paternalista, ya que deslinda de responsabilidades a los Impulsores y se basa en la suposición de que la formulación de planes, programas y otros compromisos deberían ser desarrolladas por terceras o por el gobierno central. Por lo que no se toman decisiones reales, o se asumen compromisos de manera orgánica, esperando que alguien o un ente tome ese rol.

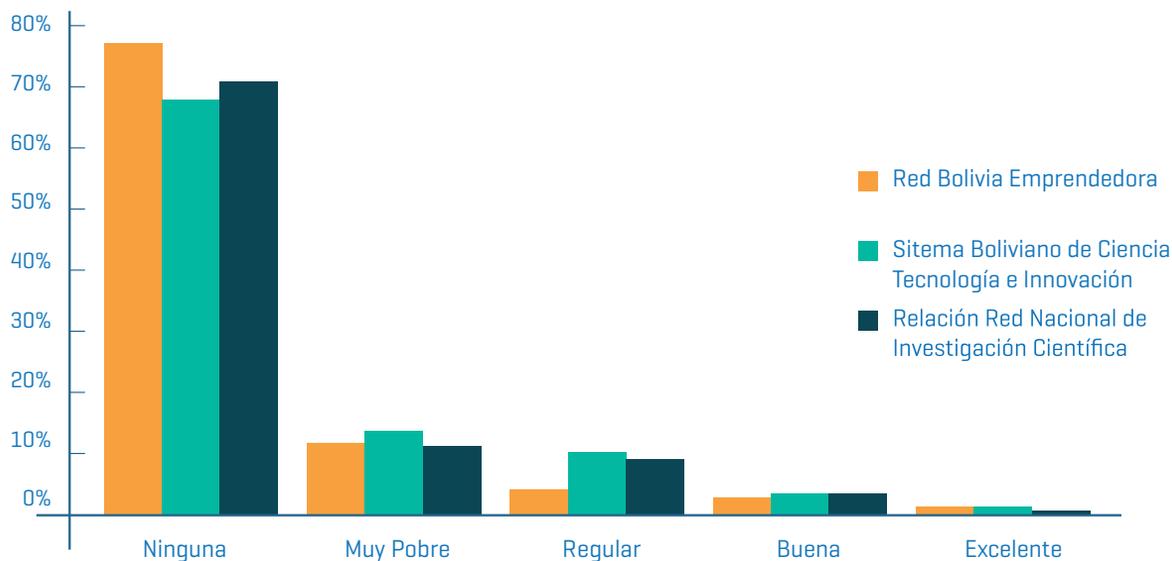
## 6.2. ESFUERZOS DE COORDINACIÓN EN EL EEB (SEGÚN IMPULSORES)

Pese a los muchos intentos loables de coordinación y articulación, que cada uno de los impulsores lleva delante de manera individual, dentro del EEB. Su fuerza e impacto de la misma manera es individual y no colectivo. A pesar de que existen muchos esfuerzos, estos son dispersos, como individuales; tal como se pudo apreciar en la sección anterior [ver Mapa de Multirelaciones ], en la cual muestra con absoluta claridad que el actor [impulsor] con más legitimidad e impacto entre los integrantes del EEB es la institución “Otro”, lo cual demuestra acciones individuales y no colectivas. Esta falta de liderazgo y visión del EEB puede ser atribuido a muchos factores, desde los económicos, hasta los políticos, pero analizando a profundidad los datos colectados, consideramos que es causada por variables culturales relacionadas a: procesos de comunicación mínimos, protagonismo institucional, ética de trabajo colectivo, poca colaboración, susceptibilidad, malas experiencias, falta de confianza, falta de rendición de cuenta, entre otros.

Esta realidad es respaldada y validada por otros datos analizados en este estudio. Lo cual llama la atención de gran manera que más de un 80% de las instituciones reconoció que el impacto y niveles de apoyo o articulación es pobre o ninguno. Cuando se consultó, cuál es el grado de articulación y apoyo proporcionada por organizaciones que cumplen roles de coordinación, como ser: Red Bolivia Emprendedora, Sistema Boliviano de Ciencia, Tecnología e Innovación, Red Nacional

de Investigación Científica, las respuestas son muy elocuentes ya que en más de un 70% el apoyo proporcionado es ninguno, y en un promedio un 2% respondió que las relaciones son buenas. Este dos por ciento representan a instituciones de carácter académico que tienen relación formal directa, con instituciones del gobierno, lo cual no tiene legitimidad orgánica para efectos de cooperación y cohesión real dentro el EEB, como se puede observar en la gráfica siguiente.

**GRÁFICO 23 - INSÍPIDOS ESFUERZOS DE COORDINACIÓN**



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas impulsores

## RECUADRO 7 - CASO EXPERIENCIAS COLABORACIÓN - RED BOLIVIA EMPRENDEDORA



*Esta red ha estado trabajando en Sensibilización desde el año 2010, realizando diversidad de actividades, entre ellas, la realización de ferias de emprendimiento tanto para colegios como para universidades, así como encuentros, congresos y talleres relativos al emprendimiento y a la innovación. Incluso realizan actividades para emprendedores con capacidades especiales. Desde el año 2013 vienen organizando el Startup Weekend Santa Cruz con el apoyo de organizaciones como la Fundación Trabajo Empresa, Hivos, AVINA, SEBRAE, la Fundación Novus, FUNDAPRO, Hub 7 SA entre otros. Este año incluso han realizado Startups Weekends temáticos.*



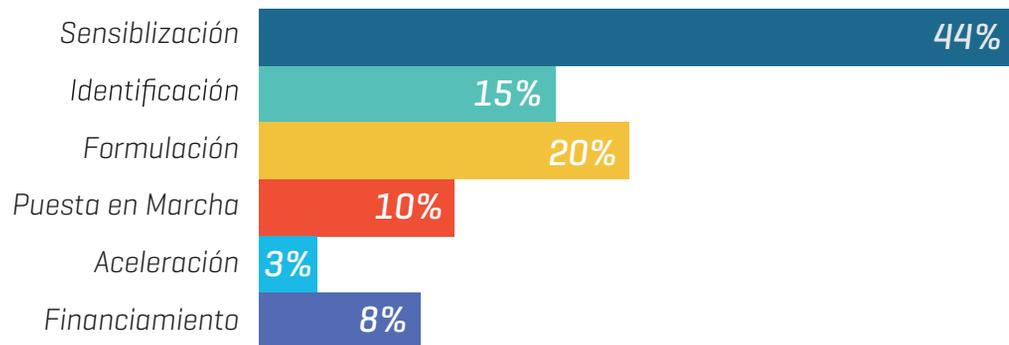
### 6.3. PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL EEB (SEGÚN OFERTA)

Como se pudo apreciar en la sección 3, más de un 44% de los impulsores del EEB centran sus intervenciones en actividades relacionadas al área de Sensibilización de la cadena de emprendimiento. Esto significa que la mayoría de las actividades que los impulsores realiza están enfocadas a la etapa de promoción de la cultura de emprendimiento e innovación. La gráfica 24 muestra la composición de las principales actividades del EEB.

Entendiendo que los esfuerzos de Sensibilización de la cultura emprendedoras, son absolutamente necesarios y muy poderosos; y por otro lado entendiendo que estos programas, proyectos y actividades son muy válidos y loables. Los actores del EEB deben comenzar a reflexionar de manera estratégica y sistemática para formular

una estrategia más organizada donde se genere una masa crítica de emprendedores y por consecuencia más emprendimientos. Si analizamos con más detalle los Mapas de Eslabones débiles y Mapa de Segmentos Desatendidos, llegamos a la conclusión que “Existe mucha sensibilización, pero poca acción”. Esta aseveración está respaldada por las pocas o insípidas intervenciones por ejemplo en incubación y aceleración de empresas que no alcanzan el 3% de las intervenciones, o por otro lado el eslabón del financiamiento que solo alcanza un 8% de las intervenciones del EEB.

## GRÁFICO 24 - PRINCIPALES INTERVENCIONES DEL EEB



Fuente: Elaboración Propia 2014.

Este proceso de formulación de planes estratégicos y sistemáticos son de vital importancia dentro del EEB, por muchas razones tan obvias pero obviadas que se exponen a continuación:

- Propone un marco estratégico prospectivo y una visión colectiva de desarrollo de país, articulando visiones y comunicando mensajes correctos al EEB, pero también al mundo.
- Se mejoran la eficiencia y efectividad de programas, y proyectos, ya que se definen mejor metas, identifican mejor segmentos y se coordinan actividades.
- Los procesos de rendición de cuentas o “accountability” e impacto incrementan significativamente, ya que se presentan de manera clara y transparente planes y programas abiertos para los actores

del EEB, mejorando los procesos de comunicación, apertura de datos de impacto, para diferentes stakeholders como: los beneficiarios, el gobiernos, la sociedad civil, los potenciales financiadores, etc.

- Desarrollan altos procesos de alineamiento estratégico dentro el EEB, creando clusters naturales de especialización, know how enfocado a segmentos específicos, desarrollo de procesos de inversión nuevos y adecuados a proyectos y situaciones específicas.
- Se disminuyen los desperdicios en lo que respecta la duplicidad de esfuerzos al momento de implementar proyectos en las mismas localidades geográficas, los mismos segmentos y los mismas áreas, compartiendo de esta manera segmentos y utilizando fondos económicos y financieros de la manera más eficiente.

## RECUADRO 8 - CASO EXPERIENCIAS TAIWÁN



*En 1960 el gobierno de Taiwán, así como sus líderes empresariales, tomaron una estrategia que cambió el curso del destino de su país; esta estrategia consistía en formar capital humano de alto nivel en las mejores universidades de EEUU, para que en la siguiente década esos profesionales de primer nivel trabajen y adquieran capacidades y competencias tecnológicas en industrias Norte Americanas, para los años 80's estos profesionales comenzaron a desarrollar empresas de base tecnológica en Taiwán con cooperación de empresas Norteamericanas, no solo en tecnología sino en inversión, así mismo el Primer Ministro Y.S. Sun estableció el [STAG] Science and Technology Advisory Group, que fue liderado por profesionales de primer nivel formados anteriormente y apoyados por los EEUU, el propósito del STAG fue absolutamente claro el de servir y apoyar al gobierno a crear un ambiente apropiado para el desarrollo de una industria de base tecnológica, que no solo incluya leyes y políticas públicas de apoyo al emprendimiento, sino que comprometa infraestructura e inversiones adecuadas para la nueva generación de emprendedores de base tecnológica en Taiwán.*

*Entre los años 1988 y 1998 más de 40.000 ingenieros Taiwaneses retornaron a Taiwán para generar y crear valor y oportunidades de emprendimientos de base tecnológica. Muchos de estos profesionales, tenían ya experiencia como ejecutivos en EEUU, jefes de centros de investigación, centros de emprendimientos, incubadoras y otros con mucha experiencia en operaciones financieras de apoyo al emprendimiento y la innovación. A la fecha Taiwán goza de los beneficios de un proceso organizado y estratégico del desarrollo de industrias altamente desarrolladas y muy competitivas que se construyeron con el apoyo de muchos actores, no solo el gobierno central, así mismo en un proceso estratégico de largo alcance[57].*

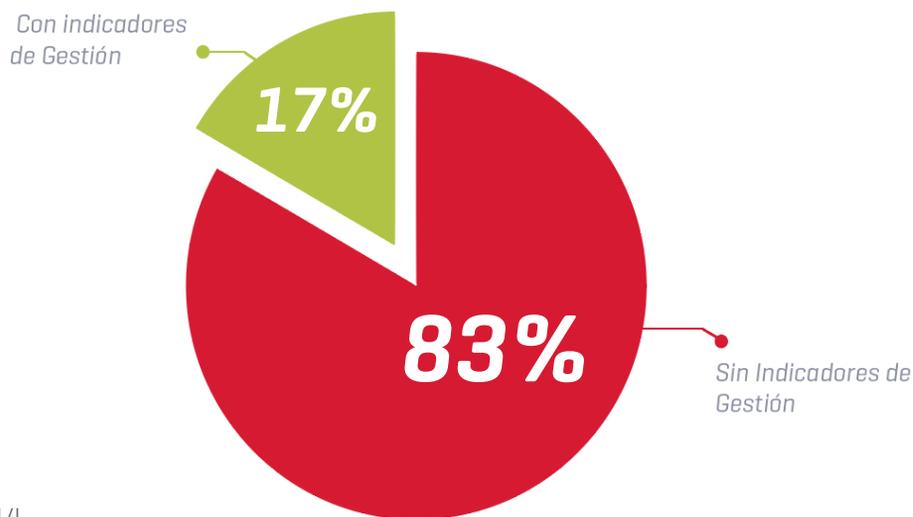


Otro hallazgo muy interesante que complementa los puntos anteriores es la poca especialización que existe en los impulsores en lo que respecta sus intervenciones, y así mismo como pudimos ver en la sección de los mapas anterior existe mucha dispersión de intervenciones, pero no diversidad en intervenciones, lo que consideramos dispersión funcional.

Esta poca especialización y “multi-actividad”, se representa en que muchos de los impulsores desarrollan varias actividades dentro de cada eslabón, obviamente implementadas con las mejores intencio-

nes, pero siendo estas poco relevantes, sin un sentido de planificación estratégica sobre metas e indicadores reales de resultados o segmentos, no teniendo planes formulados o indicadores predefinidos respecto al impacto de sus intervenciones en dicho eslabón, segmento o tiempo.

## GRÁFICO 25 - DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN



Fuente: Elaboración Propia 2014.

La alarmante cifra del 83% de impulsores que no definieron indicadores de intervención, o presentan indicadores no pertinentes con los resultados o impacto respecto a sus intervenciones, es realmente un resultado crítico. Lo que significa que las acciones de las instituciones impulsoras carecen de procesos de gestión estratégica, y claridad de sus intervenciones en lo que respecta segmentos, metas funcionales o procesos de crecimiento. Con excepción de instituciones financieras, que presentan un alto grado de especialización y metas claras.

Así mismo esta cifra cambia considerablemente con organizaciones que dependen de organismos internacionales cuyos financiamientos les obligan a tener metas claras de intervención; lo interesante es

analizar el cambio de los indicadores en el tiempo los cuales cambian de acuerdo a los financiamientos recibidos y a los intereses de los financiadores, más que a las necesidades de intervención del EEB.

Este tema, debería alterarnos y llevarnos a la reflexión respecto a cuáles son las visiones de los impulsores y el cómo desarrollan sus intervenciones, pero así mismo nos debería llevar a desarrollar procesos de "Accountability" o rendición de cuentas entre los impulsores, las redes en las cuales nos organizamos, los sistemas de financiamiento y las políticas de gestión pública, para mejorar el servicio, elevar la calidad de intervenciones y ser más efectivos al momento de articular y fortalecer el EEB.

## 6.4. PRINCIPALES OBSTÁCULOS DEL EEB [SEGÚN IMPULSORES]

Al realizar la consulta cualitativa sobre los principales obstáculos que los impulsores enfrentan cada día en los servicios que ofrecen dentro al EEB, se pudo evidenciar una vez más la mucha influencia del gobierno a través de políticas de apoyo al emprendimiento, lo cual como explicamos anteriormente es una necesidad real y crítica en cualquier nación, pero que muchas veces se sobreestima el apoyo del gobierno a estos procesos. El segundo obstáculo que es muy interesante reflexionar, está relacionado con los procesos de Articulación y Fortalecimiento del EEB. La cual presenta muchas similitudes y coincidencias de gran parte de los impulsores, los cuales aseveran que no existe un proceso formal de coordinación y comunicación entre los miembros para realizar mejores prácticas en sus intervenciones.

En tercer lugar podemos evidenciar una gran necesidad en lo que respecta el Fortalecimiento de Capacidades dentro del EEB, el cual tiene mucha relación con el hallazgo del acápite anterior relacionado a la poca especialización. Este obstáculo, se relacionada al bajo rendimiento de las intervenciones, portafolios de inversión, procesos de transferencia tecnológica, procesos de incubación, acceso a redes y mercados, acceso a financiamiento, etc. Este obstáculo “Fortalecimiento de Capacidades dentro del EEB” debería ser un punto de inicio para el debate y la generación de transparencia dentro de las intervenciones. Por dos razones fundamentales:

**1]** Ayudará a desarrollar un diagnóstico de las herramientas, métodos y metodologías implementadas en el EEB, así como fuentes de financiamiento y redes de contactos, con el propósito de identificar las necesidades críticas de transferencia tecnológica y asignación de recursos en lo que respecta financiamiento local, nacional e internacional, **2]** Determina un punto inicial objetivo de intervención gubernamental para la asignación de recursos financieros y no financieros,

la cual podría presentar futuras intervenciones coordinadas y articuladas, respecto al fortalecimiento de capacidades organizacionales y procesos de especialización y generación de redes de intervención con enfoques especializados.

La tabla expuesta continuación presenta una síntesis de las ideas con más frecuencia, expuestas por los impulsores, las cuales fueron clasificadas por temáticas generales de intervención, para su mejor comprensión y lectura rápida.

[54] Reyes Osoria, P.2009. *CORFO y el impulso a la Industria de Capital de Riesgo vía Fondos de Inversión*. Documento no publicado.

[55] Echecopar, G., Matusik, S., Bustamante, C. y Mingo, S. 2012. “Public policy for entrepreneurial finance: A comparative assessment of the US and Chile’s risk capital industries”. Trabajo presentado en la International Research & Policy Roundtable organizada por la Kauffman Foundation.

[56] El programa cofinancia mediante un aporte no reembolsable hasta un 70% del total del proyecto presentada por una Red y, en la que refiere a la retribución de las redes, incluye dos componentes: un monto fijo decreciente y un monto variable según el desempeño, equivalente a un 10% de las inversiones realizadas por la Red [con un máximo de US\$ 160.000 por cada proyecto invertido].

[57] Cf. Anna Lee Sexenian, Profesor University of California.

**TABLA 5 - OBSTÁCULOS DEL EEB**

Fuente: Elaboración Propia en base a talleres y entrevistas impulsores, 2013.

Cultura Emprendedora	Calidad de Emprendimientos	Fortalecimiento de organizaciones (Impulsoras)	Instrumentos Financieros	Articulación y Coordinación (Impulsores)	Políticas Públicas
<p>Cosmovisión progresista de desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca iniciativa hacia el emprendimiento</li> <li>• Mayor sensibilización hacia el emprendimiento y la innovación</li> <li>• Poca valoración de la sociedad hacia los emprendimientos y emprendedores</li> <li>• Facilidad y competencia desleal de la informalidad.</li> </ul>	<p>Proliferación de Emprendimientos por necesidad en vez de emprendimientos por oportunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desventaja y competencia desleal de emprendimientos informales y contrabando.</li> <li>• Baja capacitación emprendedores</li> <li>• Bajo nivel de capacitación.</li> <li>• Poco seguimiento a emprendedores</li> <li>• Emprendimientos de mala calidad y poco escalables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo rendimiento y capacidad institucional limitada</li> <li>• Poca especialidad en el desarrollo empresarial</li> <li>• Poca y ningún apoyo a la creación de empresas</li> <li>• Incubación de empresas sin fuentes de financiamiento</li> <li>• Poca capacitación y transferencia tecnológica de los impulsores</li> <li>• Falta de acceso a redes locales y globales</li> <li>• Procesos de financiamiento clásicos y complicados para emprendedores</li> <li>• Falta de liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidad de procesos de financiamiento</li> <li>• Mejora de instrumentos financieros para emprendedores</li> <li>• Apoyo y facilidad de crédito e inversión en emprendimientos de etapa temprana</li> <li>• Fondos de inversión para el lanzamiento y validación de emprendimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Interacción entre la academia y la empresa</li> <li>• Inexistencia de procesos de transferencia tecnológica</li> <li>• Bajos niveles de cohesión y coordinación de instituciones que apoyan al emprendimiento</li> <li>• Abuso de influencias para lograr financiamiento afectando a proyectos serios</li> <li>• Mezquindad al momento de colaborar</li> <li>• Falta de coordinación y apertura al trabajo conjunto</li> <li>• Falta de transparencia respecto a metas, beneficiarios y financiamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco interés de autoridades locales y nacionales</li> <li>• Burocracia e ineficiencia de la creación de empresas</li> <li>• Poco empoderamiento local</li> <li>• Falta de incentivos en el desarrollo empresarial</li> <li>• Políticas de fomento a los emprendedores</li> <li>• Vacías e ineficiencias legales e impositivos</li> <li>• Falta de fomento a proyectos de Innovación, emprendimiento, investigación y Desarrollo</li> <li>• Dificultad de acceder a tecnologías y materias primas</li> <li>• Poco entendimiento de la dinámica empresarial</li> <li>• Reglas claras para emprendedores</li> <li>• Marco normativo de apoyo al emprendimiento</li> <li>• Políticas de creación de empresas</li> <li>• Incorporación de políticas de promoción de nuevos instrumentos financieros</li> <li>• Acceso a redes de contactos y conexiones internacionales</li> </ul>

03

# APRENDIZAJES

## 7.1. MEDIDAS DE FORTALECIMIENTO DEL EEB

Al realizar un análisis de las sugerencias propuestas, para fortalecer el EEB, recolectadas en las respuestas presentadas en este estudio, se tuvieron muchas opiniones muy generales, así como muy específicas respecto a diferentes acciones, las cuales las sistematizamos en temáticas expresadas en la tabla siguiente.

**TABLA 6 - SUGERENCIAS DE MEDIDAS DE FORTALECIMIENTO EEB (PROPUESTAS IMPULSORES)**

Fuente: Elaboración Propia, 2013.

Promoción Cultura Emprendedora	Desarrollo de Redes Locales de Articulación	Fortalecimiento de Incubadoras y aceleradoras de empresas	Promoción de Instrumentos Financieros	Internacionalización	Mesas de Incidencia Política
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificación y difusión de procesos de comunicación</li> <li>• Promoción de emprendimientos e inventos</li> <li>• Mejores plataformas de explosión local e internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de capacidades institucionales [priorización de áreas de conocimiento, vigilancia tecnológica, prospección de tendencias]</li> <li>• Transferencia tecnológica</li> <li>• Asistencia técnica</li> <li>• Metodologías prácticas</li> <li>• Definición de roles</li> <li>• Agendas de corto, mediano, largo plazo</li> <li>• Difusión de mejores prácticas, estrategias, planes, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de incubadoras dentro de universidades</li> <li>• Fondos concursables para incubadoras y aceleradoras</li> <li>• Apoyo financiero para inversiones a proyectos incubados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de instituciones financieras reguladas orientado a los emprendimientos</li> <li>• Desarrollo de nuevos instrumentos de inversión</li> <li>• Instrumentos de emprendimientos nacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misiones a otros ecosistemas</li> <li>• Articulación con otros ecosistemas</li> <li>• Promocionar nuevas regiones y hacerlas más atractivas</li> <li>• Desarrollo de intercambios de investigadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización de autoridades</li> <li>• Marco normativo de apoyo al emprendimiento</li> <li>• Políticas de creación de empresas</li> <li>• Políticas de promoción de emprendedores</li> <li>• Incorporación de políticas de promoción de nuevos instrumentos financieros</li> </ul>

Sistematizando los datos recolectados se pudo apreciar muchos patrones, los cuales agrupamos en temáticas entre los que más destacan podemos citar: una marcada dependencia de transformación que se basa en el gobierno o en el aparato estatal, que como ya se pudo apreciar en los anteriores acápite muestra un EEB muy paternalista. Por otro lado, se puede evidenciar las grandes necesidades de fortalecimiento organizacional respecto al tema de emprendimiento e innovación, que también fue ya un tema reiterativo en anteriores acápite; donde se evidencia una fuerte aspiración respecto: infraestructura tecnológica, que recoge sugerencias desde infraestructura básica para la comercialización, hasta sugerencias de transferencia de tecnología, infraestructura de productiva y telecomunicaciones, pasando por la formación y fortalecimiento de actores locales.

Finalmente se realizaron varias opiniones respecto a las demandas de capitales financieros y recursos blandos, créditos y capitales semilla para la inversión en nuevos emprendimientos.

Al analizar las recurrentes sugerencias de las medidas para fortalecer y articular el EEB, se pudo evidenciar las marcadas aspiraciones de los impulsores por la intervención del apoyo gubernamental, como ente que tiene el poder y la influencia para fortalecer el EEB, pero como ya mencionamos anteriormente; el EEB, requiere de muchos otros actores con más legitimidad y conocimiento de la dinámica empresarial para fortalecer el Ecosistema, además del Gobierno que pese a tener mucho poder e influencia, requiere de otros actores para lograr propósitos de largo alcance.

Ahora bien, si analizamos nuestro marco referencial, y las varias sugerencias de varios autores y gobiernos, creemos que los esfuerzos de articulación y fortalecimiento del EEB deberían enfocarse al emprendedor y dichos procesos ser liderados por ellos. Por tanto los esfuerzos, aspiraciones, instrumentos, herramientas, recursos deberían ser enfocados hacia los emprendedores, ya que ellos determinarán la existencia o creación de una masa crítica de talento que pueda representar en un “Deal flow” de proyectos atractivos para la inversión como se presenta a continuación:

## GRÁFICO 26 - ESLABONES PRIORIZADOS DE ARTICULACIÓN DEL EEB



Fuente: M.A. Figueroa, 2015

## 7.2. DISEÑO ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL EEB

Entendiendo que el propósito principal de este estudio es el de articular y fortalecer el EEB, es que se desarrollaron varios elementos de evaluación y diagnósticos para mapear el EEB, cuyos resultados se mostraron en las secciones anteriores. En esa línea, después de identificar las áreas críticas del EEB presentadas en los mapas, tanto en temas funcionales como en segmentos, y desarrollar mesas de trabajo en el taller realizado en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra en Universidad Autónoma Gabriel Rene Moreno, con el propósito de socializar y recoger mas ideas como sugerencias para desarrollar procesos estratégicos formales. La tabla siguiente presenta una idea de la secuencia para la formulación, implementación y evaluación de un marco estratégico en lo que respecta la articulación y fortalecimiento del EEB.

**TABLA 7 - ETAPAS PARA EL DISEÑO DE PLANES ESTRATÉGICOS DE FORTALECIMIENTO DEL EEB**

Etapa	Productos	Actores EEB
<p><i>Etapa I</i></p> <p><i>Mapeo e Identificación de Actores EEB (4-6 meses)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeo de actores, servicios y productos de los impulsores del EEB</li> <li>• Mapeo geo referenciado de actores y segmentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones con capacidad de convocatoria publico – privado [ej. Viceministerio de Ciencia y Tecnología, FEEB]</li> <li>• Organizaciones especializadas en procesos estratégicos</li> <li>• Impulsores del EEB</li> </ul>
<p><i>Etapa II</i></p> <p><i>Definición y Reconocimiento de necesidades EEB (4-6 meses)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de necesidades</li> <li>• Identificación de áreas críticas de atención</li> <li>• Identificación de segmentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsores del EEB</li> <li>• Organizaciones con capacidad de convocatoria publico – privado [ej. Viceministerio de Ciencia y Tecnología, FEEB]</li> <li>• Organizaciones especializadas en procesos estratégicos</li> </ul>
<p><i>Etapa III</i></p> <p><i>Formulación Estratégica para la intervención del EEB (4-6 meses)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del proyecto de fortalecimiento del EEB:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de áreas críticas y objetivos de intervención</li> <li>2. Definición de segmentos metas</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones con capacidad de convocatoria publico – privado [ej. Viceministerio de Ciencia y Tecnología, FEEB]</li> <li>• Organizaciones especializadas en procesos estratégicos y diseño de políticas publicas y sin intereses específicos y/o políticas</li> </ul>

Etapa	Productos	Actores EEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 Determinación de acciones</li> <li>4 Formulación del presupuesto</li> <li>5 Desarrollo plan de comunicación y negociación interinstitucional para la ejecución</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación Interinstitucional                             <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Lobbies de concertación</li> <li>2 Búsqueda de financiamiento</li> <li>3 Gestión comunicacional</li> </ul> </li> </ul>	
<p>Etapa IV</p> <p>Implementación de proyecto de Articulación y Fortalecimiento del EEB [3-4 años]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de organizaciones que prestan servicios a emprendedores:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Fortalecimiento de capacidades internas</li> <li>2 Transferencia tecnológica</li> <li>3 Especialización de incubadoras y aceleradoras de empresas</li> <li>4 Fondos de inversión y financiamiento concursables</li> </ul> </li> <li>• Prestación de servicios a segmentos de emprendedores</li> <li>• Coordinación y aprendizajes de articulación                             <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Alineamiento estratégico</li> <li>2 Gestión de stakeholders</li> <li>3 Gestión de comunicación</li> <li>4 Desarrollo de redes</li> <li>5 Rendición de cuentas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertos nacionales o internacionales</li> <li>• Impulsores del EEB</li> <li>• Fuentes de financiamiento de segundo y primer piso.</li> <li>• Organizaciones especializadas en procesos estratégicos y diseño de políticas públicas y sin intereses específicos y/o políticos</li> </ul>

Etapa	Productos	Actores EEB
<p data-bbox="352 256 445 283">Etapa V</p> <p data-bbox="162 353 556 380">Evaluación de proceso [3-6 meses]</p>	<ul data-bbox="670 193 1142 350" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="670 193 1142 252">• <i>Diseño e implementación sistema de información.</i></li> <li data-bbox="670 319 1142 350">• <i>Establecimiento de indicadores y BSC</i></li> </ul>	<ul data-bbox="1171 193 1642 444" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1171 193 1642 283">• <i>Organizaciones especializadas en procesos estratégicos y diseño de políticas públicas</i></li> <li data-bbox="1171 319 1642 444">• <i>Organizaciones con capacidad de convocatoria publico – privado [ej. Viceministerio de Ciencia y Tecnología, FEED, CAINCO]</i></li> </ul>
<p data-bbox="352 545 445 572">Etapa VI</p> <p data-bbox="162 612 583 639">Evaluación de resultados [3-6 meses]</p>	<ul data-bbox="670 545 1142 702" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="670 545 1142 604">• <i>Diseño e implementación sistema de información.</i></li> <li data-bbox="670 676 1142 702">• <i>Establecimiento de indicadores y BSC</i></li> </ul>	<ul data-bbox="1171 545 1642 796" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1171 545 1642 635">• <i>Organizaciones especializadas en procesos estratégicos y diseño de políticas públicas.</i></li> <li data-bbox="1171 676 1642 796">• <i>Organizaciones con capacidad de convocatoria publico – privado [ej. Viceministerio de Ciencia y Tecnología, FEED, CAINCO]</i></li> </ul>
<p data-bbox="352 901 445 928">Etapa VII</p> <p data-bbox="162 969 574 995">Evaluación de impacto [6-12 meses]</p>	<ul data-bbox="670 901 1055 991" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="670 901 1055 928">• <i>Estudios de impacto y resultado</i></li> <li data-bbox="670 969 1055 991">• <i>Memorias de intervenciones</i></li> </ul>	<ul data-bbox="1171 901 1642 1153" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1171 901 1642 1022">• <i>Organizaciones con capacidad de convocatoria publico – privado [ej. Viceministerio de Ciencia y Tecnología, FEED, CAINCO]</i></li> <li data-bbox="1171 1063 1642 1153">• <i>Organizaciones especializadas en procesos estratégicos y diseño de políticas públicas.</i></li> </ul>

Fuente: M.A. Figueroa, Ecosistema Emprendedor Boliviano, 2015

La tabla anterior presenta una sencilla propuesta para la discusión sobre las etapas de diseño, implementación y evaluación de iniciativas formales y estratégicas para el fortalecimiento y articulación del EEB. La primera etapa, se refiere a la composición de actores y segmentos, así como a la identificación de necesidades críticas. La cual está representada en el presente documento, la misma ayuda a cartografiar a los actores e identificar los vacíos funcionales del EEB. La Segunda etapa, se refiere a la definición y el reconocimiento de necesidades críticas del EEB. Las principales actividades que incluye son: el diagnóstico y la discusión entre instituciones involucradas o impulsores sobre los posibles cursos de acción. El liderazgo de esta etapa generalmente es asumido por una institución pública, como por ejemplo el Viceministerio de Ciencia & Tecnología, o una agencia de promoción económica como la CAF o el BID, o bien por una organización de empresarial como la CAINCO o la Federación de Empresarios Privados de Bolivia.

Así mismo el papel de los organizaciones especializadas como ser la Fundación Novus es crucial en el diagnóstico de problemas y la gestión técnica, pero así mismo los medios de comunicación tienen un papel preponderante para comunicar los problemas críticos identificados en la sociedad. El propósito de esta etapa es que todas las instituciones relacionadas con la emprendimiento queden sensibilizadas y comprometidas con el problema, así también la sociedad civil.

La tercera etapa es la Formulación Estratégica del proyecto de fortalecimiento del EEB. Su duración suele extenderse entre los 4 y los 6 meses e incluye la definición de objetivos, acciones, instituciones involucradas y recursos. Esta etapa requiere, por un lado, un trabajo de diseño y documentación del proyecto y, por el otro, un proceso de negociación para establecer consensos y acuerdos institucionales. En esta etapa es fundamental la presencia de un líder que tenga capacidad de convocar a instituciones y empresarios que operan en el EEB y así también tenga la capacidad de comprometer a los impulsores a

realizar aportes o cambios en sus instituciones para reducir las barreras que limitan la actividad emprendedora. Además de tener capacidades técnicas y políticas, dicho líder no debe prestar servicios a los beneficiarios, ya que esto puede introducir sesgos en el diseño de la estrategia del proyecto.

La cuarta etapa es la implementación del proyecto de fortalecimiento del EEB, e incluye el desarrollo de las acciones y el seguimiento y la evaluación de los resultados. Las acciones pueden clasificarse en tres tipos[58]:

- Fortalecimiento institucional, Este tipo de acciones apunta a introducir cambios en la forma de operar de los impulsores del EEB que afecta el proceso de creación y desarrollo de una empresa. Un caso típico es el apoyo a una universidad para que desarrolle un programa de formación en creación de empresas. Otro ejemplo puede ser el apoyo a una institución financiera para que desarrolle un producto financiero adecuado a las necesidades de las empresas con menos de un año de vida.
- Prestación de servicios. Incluye la implementación de mecanismos para prestar servicios a los segmentos de beneficiarios del EEB. En este caso, es importante generar esquemas sostenibles de prestación de servicios financieros y no financieros basados, siempre que sea posible, en organizaciones ya existentes. Asimismo, es fundamental contar con el apoyo de empresarios locales para que asistan a los nuevos emprendedores.
- Coordinación y aprendizaje. Se refiere a la coordinación de las actividades de seguimiento institucional y de prestación de servicios, así como a facilitar la conexión entre las instituciones participantes y los emprendedores y a la retroalimentación y rediseño del proyecto en función de sus evaluaciones intermedias.

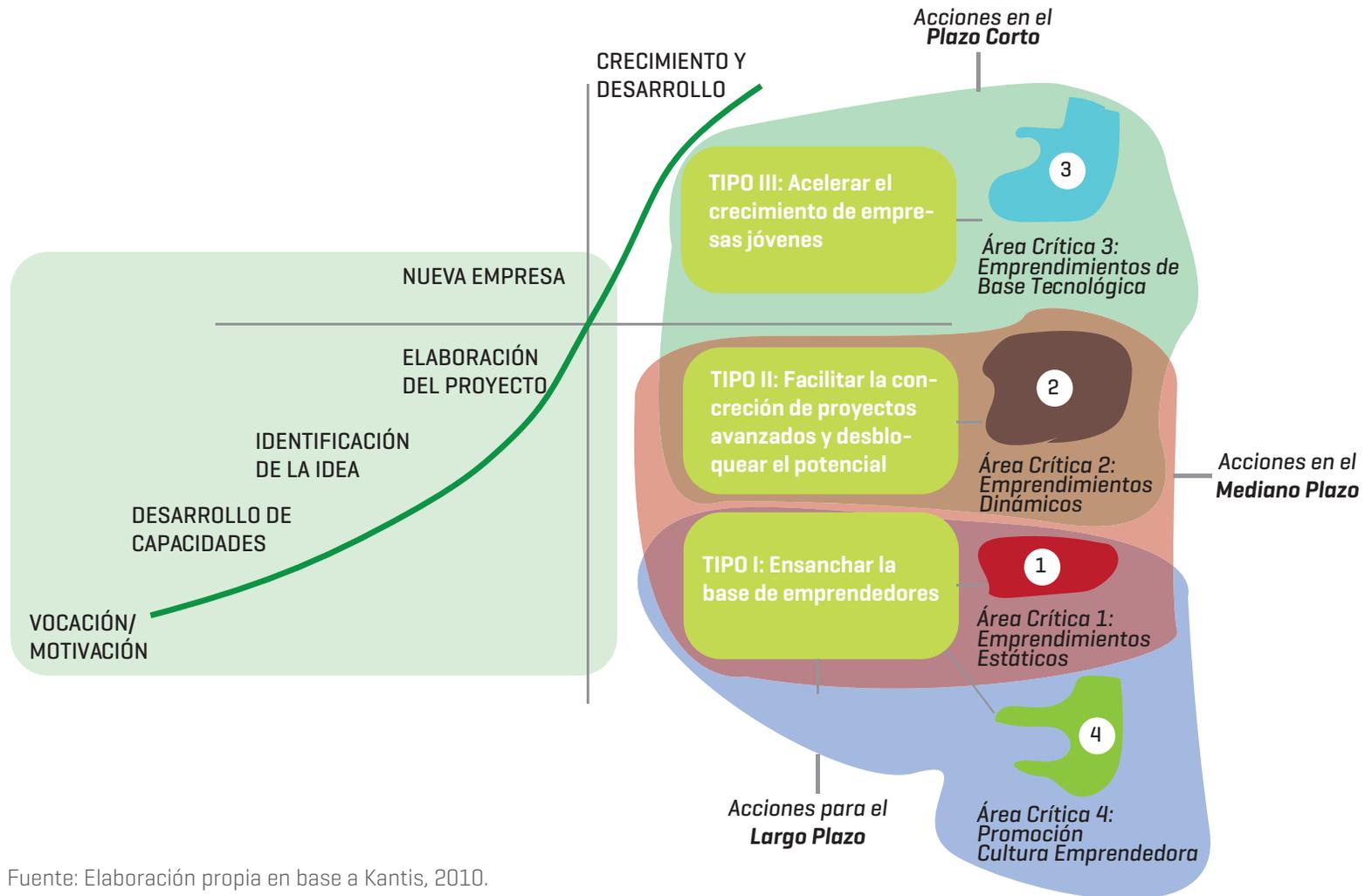
- La última etapa es la evaluación de impacto y resultados y debe tener lugar, como mínimo, a los 6 a 12 meses de concluido el proyecto. La evaluación debe concentrarse en al menos dos planos. El primero es el institucional, en el que se debe buscar si las organizaciones impulsoras que participaron en el proyecto asimilaron los cambios promovidos por el mismo. El segundo plano tiene que ver con el cumplimiento de los objetivos específicos y agregados. Para que la evaluación de impacto sea factible, la organización encargada de la coordinación del proyecto debe contar con un sistema de información en el que se registren datos de los beneficiarios al momento de entrada y salida del proyecto así como de los servicios que estos recibieron.

### 7.3. POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DE FOMENTO AL EEB

Una vez determinado el marco estratégico para la formulación estratégica, a continuación presentamos la definición de tres tipos de líneas estratégicas [LE] que ponemos a consideración para la formulación estratégica del EEB, considerando las cuatro áreas críticas identificadas previamente en la sección anterior del libro, las cuales se basan en estudios de ecosistemas similares e investigaciones propuestas por Kantis. Así mismo es importante señalar que se realizaron diferentes mesas de trabajo analizando las áreas críticas del EEB, y desarrollando diferentes áreas de intervención a partir de la mismas.

[58] Pablo J. Angelelli Julia Prats, Banco Interamericano de Desarrollo Washington D.C. Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe Sugerencias para la formulación de proyectos, 2005.

GRÁFICO 27 - LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS PARA EL EEB



Fuente: Elaboración propia en base a Kantis, 2010.

**LE-Tipo 1: Ensanchar la Base de emprendedores:**

Este tipo de líneas estratégicas, buscan ampliar la plataforma de futuros proyectos emprendedores y generar una masa crítica de emprendedores. Estas líneas de acción se concentran en áreas de fomento y promoción a de la cultura emprendedora, buscando generar impactos positivos en los comportamientos y actitudes hacia emprender en el largo plazo. Tales iniciativas, promueven la cultura emprendedora, el cambio de paradigmas, incentivan la educación y el desarrollo de instrumentos para despertar y alentar vocaciones y capacidades emprendedoras.

Entendiendo estos preceptos, e integrando con las áreas críticas identificadas en el EEB, podemos localizar el área crítica 4 del EEB relacionada a la “Promoción cultura emprendedora” lo cual deberá desarrollar una serie de iniciativas de largo y mediano plazo, sobre todo enfatizando:

- LE-1.1: Fomento de la cultura de emprendimiento e innovación en etapas tempranas. [Escuelas, colegios, familias, sociedad civil] para generar una base amplia de futuros emprendedores y generadores de valor del EEB.

- LE-1.2: Promoción y cobertura de historias de éxito empresarial de emprendimientos dinámicos [Empresas exitosas, generación de valor, innovación, empresas de base tecnológica, Responsabilidad Social Empresarial] con el propósito de desarrollar nuevos paradigmas de emprendimientos dinámicos en vez de los emprendimientos tradicionales de subsistencia.

- LE-1-3: Desarrollo de capacidades de identificación de ideas emprendedoras [Busca tendencias, concursos pre-post grado, etc.] con el propósito de promover la creación de emprendimientos innovadores que diversifiquen la matriz productiva del EEB.

**LE-Tipo 2: Facilitar la concreción de proyectos avanzados y desbloquear el potencial del EEB:**

Por el contrario de las LE de tipo 1, estas líneas estratégicas, buscan facilitar la concreción y desarrollo inicial del “flujo existente” de proyectos avanzados; es decir, se busca elevar la tasa de conversión de los proyectos emprendedores en empresas en marcha, y por consiguiente, reducir la mortalidad prematura. Así mismo, las LE propuestas para el EEB son las siguientes considerando las áreas críticas identificadas previamente:

- LE-2-1: Promover la evolución de Emprendimientos Estáticos en el EEB, esto significa, desarrollar capacidades técnicas y un ambiente empresarial adecuado para la transformación de la matriz informal y tradicional de los más de 80% de emprendedores informales que existen en el EEB, promoviendo empresas medianas y grandes.

- LE-2-2: Fomentar Emprendimientos Dinámicos en el EEB, considerando que menos del 5% de los emprendimientos en el EEB son considerados emprendimientos gacelas o de alto crecimiento, se deberán fomentar diferentes iniciativas para facilitar la asistencia técnica, procedimientos ágiles jurídicos, acceso a financiamiento ágil, infraestructura productiva y de mercados, redes de contactos para mejorar la proliferación y fortalecer estos emprendimientos los cuales generan más empleos que cualquier otro emprendimiento.

**LE-Tipo 3: Acelerar el crecimiento de empresas jóvenes:**

Las líneas estratégicas de tipo 3, buscan enfocarse al potenciamiento y crecimiento de empresas en etapas tempranas, es decir emprendimientos menores a los 36 meses, periodo en el que atraviesan muchas dificultades de sobrevivencia y son asfixiados con costos operativos y en donde tratan de validar su modelo de negocio. Este tipo de

LE, en el caso de las áreas críticas identificadas del EEB se proponen las siguientes:

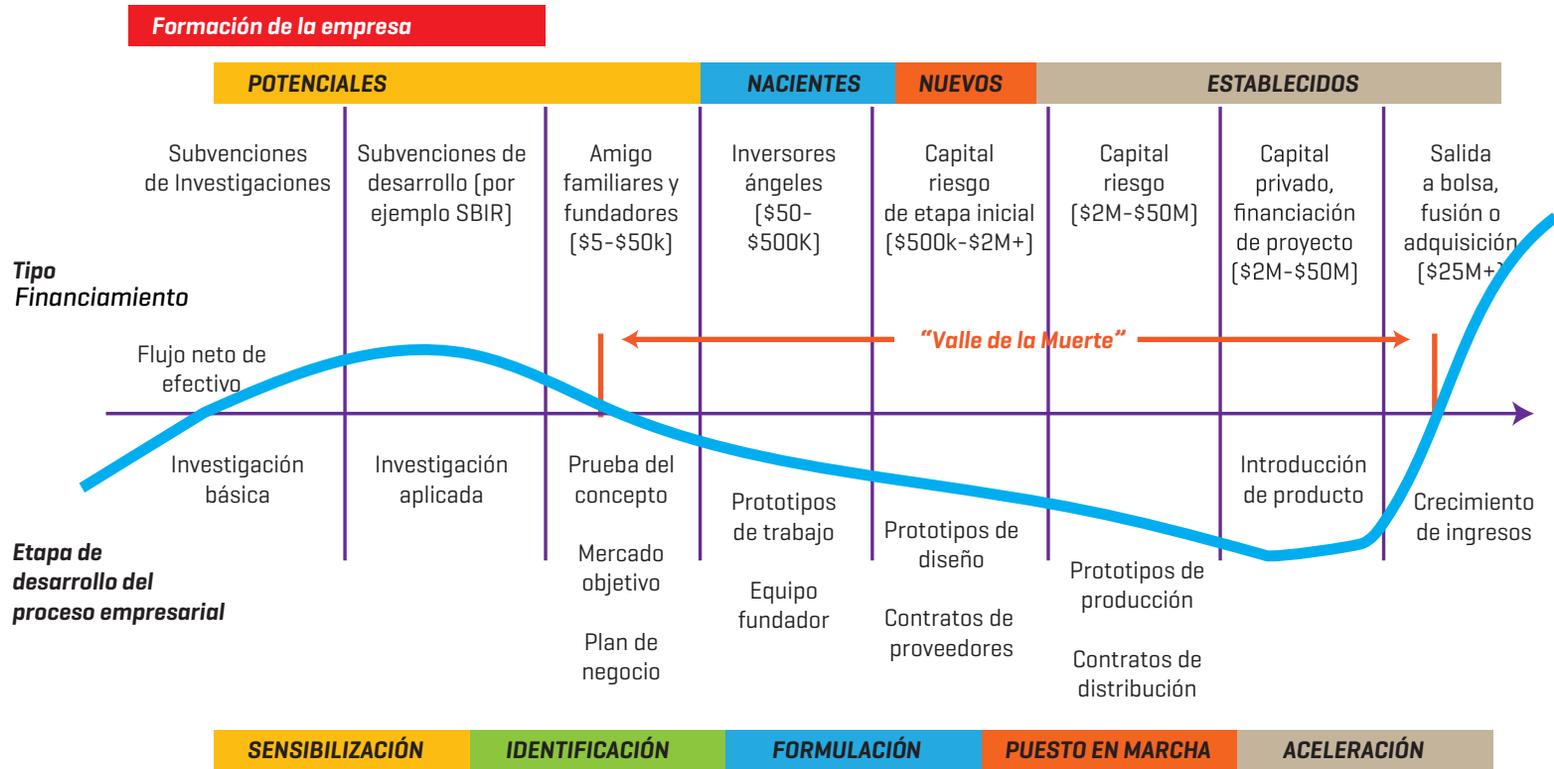
- LE-3-1: Potenciamiento de Emprendimientos de Base Tecnológica (EBT), con el propósito de diversificar la matriz productiva e impulsar clusters orgánicos crecientes. La transición hacia la economía del conocimiento y la necesidad de adecuarse a un ambiente de competitividad tecnológica, hace creciente la necesidad de promover nuevas estrategias para potenciar EBT en el EEB, promoviendo la agilidad de procesos burocráticos, facilidad en la creación y crecimiento de EBT en etapas tempranas, promoción y exposición a redes de contactos, accesos a fondos de inversión de riesgo, entre otras áreas de intervención.

#### 7.4. ADECUACIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS DE FOMENTO AL EEB

Este proceso de articulación, además de alinear las áreas críticas, con los segmentos e intervenciones, requerirá toda una nueva tecnología de instrumentos financieros que se adecuen a este alineamiento, las mismas deben de estar acompañadas de procedimientos y apoyo gubernamentales de regulación y agilidad para los emprendedores. Estos instrumentos financieros, se pueden dividir en tres grandes áreas: i) Subsidios, ii) Deuda y iii) Capitales de inversión, dependiendo de los segmentos, tipos de emprendimientos y etapa de vida de los mismos y estrategia futura.

El EEB no solo deberá mejorar los procesos de identificación de proyectos con potencial invertible, lo cual como se pudo ver es una debilidad; así mismo se deberán mejorar y adecuar los procedimientos para colocar capitales en emprendimientos con potencial de crecimiento, de una manera ágil y adecuada para las condiciones de cada tipo de emprendimiento, diversificando la matriz productiva de los ecosistemas locales.

GRÁFICO 28 - INSTRUMENTOS FINANCIEROS POR CICLO DE VIDA EMPRESARIAL



Fuente: Elaboración propia en base a UC Davis, Center for Entrepreneurship



*SECCIÓN*  
**04**

*CONCLUSIONES*

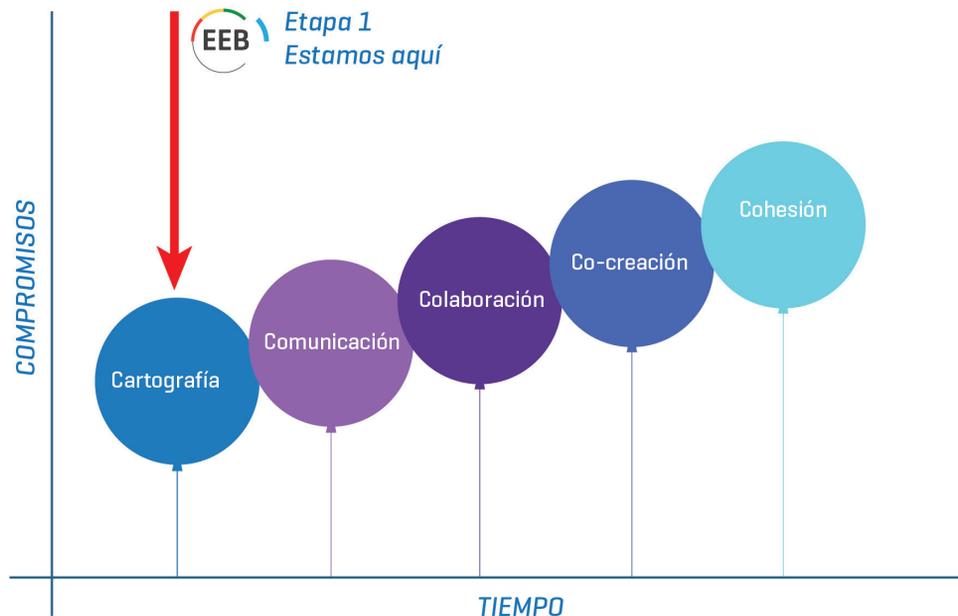
*&*

*RECOMENDACIONES*

## CONCLUSIONES & RECOMENDACIONES

Al ser este un trabajo descriptivo y colaborativo que se construyó de manera orgánica, se sugiere implementar las recomendaciones plasmadas en el libro “Ecosistema Emprendedor Boliviano; Articulando y Fortaleciendo el Ecosistema para la creación de valor, M.A. Figueroa, 2015” el cual sugiere plasmar compromisos y planes de acción mas allá de recomendaciones teóricas. Por tanto se recomienda utilizar el modelo de las 5Cs propuesta por el autor, la cual se explica a continuación.

### GRÁFICO 29 - MODELO 5CS -PROPUESTA ARTICULACIÓN SISTEMÁTICA EEB



Fuente: M.A. Figueroa, Ecosistema Emprendedor Boliviano, 2015

### **Etapa 1: Identificación**

Mapeo e Identificación: La cual busca cartografiar o mapear a todos los actores, los productos y servicios ofrecidos a segmentos de emprendedores a nivel institucional, curados por niveles locales, regionales y nacionales, con el propósito de identificar áreas críticas y desarrollar líneas de acción futuras. Para este propósito, se desarrolló la plataforma [www.emprendebolivia.org/ecosistema](http://www.emprendebolivia.org/ecosistema)

### **Etapa 2: Comunicación**

Establecimiento de mensajes: Procesos de comunicación permanentes y gestión de conocimiento entre los actores involucrados, la cual busca desarrollar canales de comunicación constante de promoción de actividades y diálogos basados en metas y segmentos comunes.

### **Etapa 3: Colaboración**

Armonización de programas: Gestión colaborativa de programas, iniciativas y políticas desarrolladas a nivel local para disminuir la duplicidad de esfuerzos, mejora de procesos de financiamiento y previendo las contradicciones en la oferta frente a los emprendedores, los financiadores, la sociedad y el mercado.

### **Etapa 4: Co-creación**

Articulación de programas: Gestión cooperativa de programas, iniciativas y políticas desarrolladas a nivel local para disminuir y distribuir los costos de transacción e incrementar el impacto local y regional a través de la formulación y ejecución de proyectos, con la plena definición de roles, metas y segmentos.

### **Etapa 5: Acción Colectiva**

Integración de programas: Gestión de alineamiento y sincronización estratégica de programas, iniciativas y políticas desarrolladas a nivel local, regional y nacional para responder como sistema [bloque] a las necesidades, desafíos y oportunidades de la nación.

Como se puede observar, esta primera publicación, es simplemente el inicio de un largo proceso de largo alcance, una maratón, más que una carrera, donde los líderes catalizadores del mismo debemos de tener la humildad y carácter necesario para pasar la posta y aprender a correr en equipo. Este proceso debe ser implementado por los líderes emprendedores que tengan la convicción de que el EEB se encuentra en un punto crucial e histórico, con oportunidades nunca antes vistas, pero que también con una convicción equivalente que se representa en compromisos y en acciones, más allá de palabras y convenios o reuniones. Estamos convencidos que es un tiempo Novus "nuevo tiempo" donde tenemos la oportunidad de construir un futuro mejor para nuestro EEB a través de la generación de valor y una ética de excelencia.

Por tanto sugerimos, seguir las líneas estratégicas y las guías para el desarrollo de ecosistemas locales, presentados en el libro madre del presente documento. "Ecosistema Emprendedor Boliviano; articulando y fortaleciendo el ecosistema emprendedor para la creación de valor". en el mismo se podrán encontrar una serie de herramientas prácticas, así como el "Tool kit" para curadores locales.

En esa línea, podemos decir que el EEB se encuentra en su etapa inicial en la construcción de fundamentos hacia su articulación y fortalecimiento, por lo que es un momento histórico y muy importante dentro del EEB, donde todos los actores, tanto los impulsores y así como los emprendedores, tenemos la gran oportunidad pero también responsabilidad de hacer más que hablar o teorizar acerca de estos procesos y estrategias, y formular compromisos concretos, comprendiendo que el emprendimiento y la innovación son fuerzas poderosas de transformación de comunidades, no solo por su potencial económico y social, sino por su espíritu de superación y generación de valor para la sociedad que generan felicidad.

Por tanto se sugiere, primeramente estudiar esta publicación en profundidad, y comenzar la discusión, analizando no sólo los hallazgos, si también la complejidad de los marcos conceptuales como ser los ecosistemas orgánicos, para de esa manera desarrollar un proceso más efectivo. Así mismo analizar profundamente la “fotografía” actual del EEB, profundizando en: las áreas críticas identificadas, estudiando los mapas desarrollados, problemáticas, debilidad y posibles soluciones expresadas en la misma para comenzar la discusión alrededor de los mismos.

Entre los varios hallazgos identificados, consideramos relevante que se puedan analizar los roles y metas de los actores impulsores, ya que como se pudo observar, al menos 44% de las intervenciones se enfocan solo a procesos de sensibilización en cultura emprendedora, dejando desatendidos otros eslabones como ser identificación, formulación, incubación, aceleración y financiamiento, lo cual requiere un alto grado de especialización y coordinación para promover un “Deal flow” de proyectos o una masa crítica de talento emprendedor con ideas con atractivo y potencial para la inversión. Esto es crítico ya que mas de un 80% de los impulsores no definieron indicadores de intervención, o presentan indicadores no pertinentes con los resultados o impacto respecto a sus intervenciones. Lo que es crítico al momento

de alcanzar resultados de largo plazo.

Esta definición de roles, debe de estar acompañada de serios procesos de comunicación y liderazgo centrados en los emprendedores, no en el gobierno o en los impulsores; ya que los emprendedores conocen la dinámica de la industria, las barreras y limitaciones que hacen al EEB, por tanto se debe cambiar el paradigma “patriarcal” de “reinos chicos” hacia un paradigma de “visión compartida” e “innovación abierta” donde valores como la: diversidad, ética de trabajo, inclusión, compromisos reales y humildad son necesarios para que este proceso sea sostenible.

Además de la definición de roles, y catalizar liderazgos locales, el EEB deberá tomar decisiones críticas respecto a las prioridades principales o áreas de intervención identificadas: i. Evolución Emprendimientos Estáticos, ii. Fomento Emprendimientos Dinámicos, iii. Potenciamiento Emprendimientos de Base Tecnológica, iv. Promoción Cultura Emprendedora. Una mejor claridad en el enfoque de identificación de áreas críticas, permitirá al EEB, a migrar de una económica basada en recursos a una diversificación de su matriz de emprendimientos, no solo en la calidad de los mismos, sino en el desarrollo de nuevas industrias. Este tema es realmente crítico para futuros procesos de planificación y articulación, ya que muchos de los programas se enfocan a empleabilidad o autoempleo, culminando en la implementación de iniciativas económicas estáticas o microemprendimientos por sus bajos niveles de ingresos.

A pesar de que estos emprendimientos y sus intervenciones son loables, presentan dificultades de sostenibilidad, y por consecuencia, no existen procesos de continuidad o encadenamiento con los eslabones de la cadena de emprendimiento, ni tampoco tienen mucho impacto en la generación de empleos de calidad y generación de valor agregado, alimentando la informalidad, lamentablemente más de un 85% de los emprendimientos en el EEB pertenecen a esta categoría.

Por tanto los impulsores del EEB, deberán desarrollar estrategias no solo especializadas, sino más coordinadas para “evolucionar” la matriz de emprendimientos estáticos a una matriz de emprendimientos dinámicos por oportunidad, ya que presentan atributos destacables para el fortalecimiento y crecimiento económico como ser: el potencial de convertirse en empresa mediana, su alto grado de diferenciación e incluso de innovación, pero sobre todo por la alta capacidad en la generación de empleos de calidad de empleados y con ingresos superiores al promedio de la industria.

Dicha evolución requerirá mucho tiempo, pero sobre todo compromisos de largo plazo, ya que se deberán mejorar y fortalecer capacidades locales, así como requerirá altos grados de especialización de intervenciones, como ser procesos ágiles y especializados de incubación y aceleración de empresas, nuevos instrumentos financieros, mejoras en los servicios empresariales para la apertura y gestión de empresas, mejora de infraestructura, entre otros muchos temas a analizar de manera local y regional.

Por último, consideramos importante tomar a los emprendimientos e industrias emergentes no tradicionales, que poco a poco toman fuerza y tienen impactos importantes en el EEB. Es importante que entendamos su desarrollo para poder servirlos mejor, en términos de especialización, procesos ágiles, mejor infraestructura, marcos regulatorios y certificaciones, y sobre todo instrumentos financieros adecuados. Entre estas industrias emergentes, se pueden citar a: servicios educativos de pregrado, servicios de turismo salud y las TICs. Esta última, ha venido demostrando en la última década un crecimiento importante, en innovaciones y desarrollo de servicios y producción de software que se exporta a diferentes países, así también como capital humano que representa una fuga de cerebros.

Finalmente, si continuamos profundizando la lógica propuesta en la Gráfica “Eslabones Priorizados de Articulación del EEB” se puede observar 4 dimensiones enfocadas al emprendedor: i) Fomento Gubernamental ii) Promoción Cultura Emprendedora iii) Fortalecimiento de capacidades interinstitucionales iv) Innovación de instrumentos financieros, las cuales requieren de una configuración institucional considerable para articular un proceso sistemático de formulación estratégica. Dada la multiplicidad de factores que inciden sobre el proceso emprendedor.

Por lo tanto, la formulación estratégica de programas y políticas de fomento al EEB deben partir de reconocer las áreas críticas previamente identificadas, los segmentos desatendidos, para desarrollar iniciativas de potenciamiento del EEB, distribuyendo los esfuerzos entre los actores del EEB, reduciendo los costos de transacción y evitando duplicidad de funciones. Esta diversidad de perfiles institucionales y roles a desempeñar en el ecosistema hace muy necesaria la participación y articulación entre los sectores público, privado y la sociedad civil. Entendiendo que como ya mencionamos previamente, que el papel del estado no debe ser “patraquial” si no más bien de facilitador y catalizador teniendo tres roles principales: [i] promotor de la alianza público-privada- académica, [ii] facilitador de las condiciones para el emprendimiento y [iii] desarrollador de la dimensión local, regional, nacional e internacional del emprendimiento.

Para este propósito, a continuación se propone el Mapa de Alineamiento estratégico para la articulación y fortalecimiento del EEB, el cual se puede usar de manera local, regional o nacional, entendiendo las áreas críticas identificadas, y coordinando prioridades y segmentos de acuerdo a su urgencia y poder en los ecosistemas locales, determinando acciones específicas y formulando indicadores de gestión y seguimiento del impacto del colectivo.

**TABLA 8 - MAPA DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ARTICULACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL EEB**

IMPULSORES	SEGMENTOS					ÁREAS CRÍTICAS						Capac.	Asisten Técnic	
	Potencial	Estáticos	Dinámicas			Tipo 1			Tipo 2		Tipo 3			
			General	Innovadores	EBT	L1	L2	L3	L1	L2	L3			
<p><i>DIRECTO</i></p> <p><i>Formación de talento</i> <i>Desarrollo empresarial</i> <i>Financiamiento</i></p>														
<p><i>PARCIALMENTE DIRECTO</i></p> <p><i>Política</i> <i>Mercados</i> <i>Infraestructura</i> <i>Capital humano</i></p>														
<p><i>INDIRECTOS</i></p> <p><i>Cultura</i> <i>Medios</i> <i>Sensibilización empresarial</i></p>														

04

Estrategia	Áreas de Intervención			Roles de Gobierno		EEB		Proyecto			
	Financiamiento			Plataf. Instit.	Entorno	1er piso	2do piso	1er piso	2do piso	Métrico	Meta
	Subsidios	Deudas	Capital								

# NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

## SESIÓN 1

[1] Cf. El Emprendimiento en América Latina, Daniel Lederman y otros, 2014, OCDE, 2009.

[2] Cf. GEM, Bolivia, 2015.

[3] El concepto de actividad emprendedora se refiere al surgimiento y desarrollo de nuevos emprendedores y empresas. Se trata de un concepto dinámico relacionado con los procesos de transformación de las estructuras empresariales, las cuales tienen impacto sobre el desempeño económico y social de las economías nacionales y regionales o locales. Cf. Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe, Pablo J. Angelelli Julia Prats, Banco Interamericano de Desarrollo, 2005.

[4] Cf. GEM Bolivia, 2015.

[5] Jovanovic, B. 1982. Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica*, 50: 649-670.

[6] Klepper, S. 1996. Entry, Exit, Growth, and Innovation over the Product Life Cycle. *The American Economic Review*, 86(3): 562-583.

[7] Cf. *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*, Feld, 2013.

[8] Impulsadores o promotores de condiciones y capacidades relacionados a: Cultura y sistema educativo, Estructura y dinámica productiva, Redes del emprendedor, Mercado de factores, Regulaciones y políticas, Condiciones Sociales y económicas.

[9] Cf. Sistema de Desarrollo Emprendedor desarrollado por Kantis et al. [2004].

[10] Cf. *The Practice of Adaptive Leadership:*

*Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*, Ronald Heifetz, Alexander Grashow, and Marty Linsky, Cambridge Leadership Associates, 2009.

[11] Ahmad, N., & Hoffmann, A. [2008]. A framework for addressing and measuring entrepreneurship. *Organisation for Economic Co-Operation and Development*.

[12] Cf. *The Practice of Adaptive Leadership:*

*Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*, Ronald Heifetz, Alexander Grashow, and Marty Linsky, Cambridge Leadership Associates, 2009.

[13] Ecosistema Emprendedor Boliviano, articulando y fortaleciendo el ecosistema emprendedor para la creación de valor, primera edición, M.A. Figueroa 2015

[14] Isenberg, D. [2011]. *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*.

[15] Cf. Feld B. [2012] – *Startup Communities – Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*. Fundación Novus, 2013.

[16] Idem

[17] Cf. Isenberg, D. [2011]. *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*; Fundación Novus 2013.

[18] Cf. Feld B. [2012] – *Startup Communities – Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*

[19] [6] Cf. Feld B. [2012] – *Startup Communities – Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*. Fundación Novus, 2013.

[20] Isenberg, D. [2011]. *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*.

[21] Boston: The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project.

[22] Isenberg, D. [2011]. *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*.

[23] Idem

[24] Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. [2007]. *Guía de Emprendimientos Dinámicos*. Washington D.C., EE.UU.

[25] Isenberg, D. [2011]. *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*.

[26] Peralta, J. [19 de Febrero de 2012]. Ecosistema de Emprendimiento. Recuperado el 10 de Julio 2015, de Innovación Disruptiva: <http://innovaciondisruptiva.blogspot.com/2012/02/ecosistema-de-emprendimiento.html>

[27] Isenberg, D. [2011]. *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*.

[28] Isenberg, D. [2010]. *How to start an entrepreneurial revolution*, HBR.

[29] Peralta, J. [19 de Febrero de 2012]. Ecosistema de Emprendimiento. Recuperado el 10 de Julio 2015, de Innovación Disruptiva: <http://innovaciondisruptiva.blogspot.com/2012/02/ecosistema-de-emprendimiento.html>

[30] Isenberg, D. [2010]. *How to start an entrepreneurial revolution*, HBR.

[31] Cf. *Elaboración Propia* en base a Daniel Isenberg, 2011

[32] Hidalgo, G., Kamiya, M., & Reyes, M. [2014]. Emprendimientos dinámicos en América Latina. *Avances en prácticas y políticas*. Corporación Andina de Fomento

[\*] Esta clasificación se considerará, los ingresos de renta media en Bolivia

## SESIÓN 2

[33] Es importante también señalar que se desarrollaron otros talleres regionales como por ejemplo en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, donde se realizaron análisis locales promovidos por el Peace Innovation Lab (Santa Cruz PIL facilitado por Orla de Díez y co-facilitado por Karem Infantas.

[34] Cf. Carroll, Archie B., and Ann K. Buchholtz. *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2003. Print.

[35] Este software fue desarrollado por la empresa de base tecnológica [www.possiblelabs.com](http://www.possiblelabs.com)

[36] Esta dispersión funcional de intervenciones es diferente a la diversidad funcional, ya que la primera no presenta altos niveles de especialización y enfoque, por otro lado no se presentan claridad en lo que respecta indicadores de resultado de dichas intervenciones.

[37] Según la Memoria de Redes Nacionales de Investigación Científica y Tecnológica, Viceministerio de Ciencia y Tecnología, 2012. Existen 12 incubadoras de empresas de base tecnológica en el EEB.

[38] Empresa en proceso de constitución, la cual atraviesa una transición entre la idea y un modelo de negocio escalable, y replicable. Cf. Blank, *The Startup Owners Manual*, 2013.

[39] Cf. *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*, CAF [2013]

[40] Cf. *Estudios realizados por el BID, CAF, Kau man Foundation entre otros*

[41] Cf. *Emprendimientos en América Latina:*

*Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*, CAF [2013]

[42] Schumpeter, J. 1911. *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Duncker & Humblot.

[43] Entrevista Profesor Daniel Isenberg, Diciembre 2013, Boston.

[44] Cf. *Revista Focos América Latina*, CAF, Mayo 2013.

[45] Cf. *Manual de Procedimientos de Aceleración de EBT Vr.2 Hub 7 SA Entrepreneurship*, M.A. Figueroa, 2012.

[46] *El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación*, Banco Mundial, 2014.

[47] Cf. *Fundación Novus, en base a USPT, (U.S. Patent and Trademark Office) 2014.*

[48] Entrevista con Jorge López presidente y fundador de Jalasoft. <http://www.jalasoft.com/>

[49] <http://softwareleague.net/>

[50] Cf. *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*, 1991.

[51] Cabe señalar que esta plataforma fue financiada desde su concepción hasta su ejecución por la Fundación Novus en cooperación con el Hub 7 S.A. como aporte al Ecosistema Emprendedor Boliviano

[52] Carroll, A. & Buchholtz, A. [2012]. *Business & society : ethics, sustainability, and stakeholder management*. Australia Mason, OH: South-Western, Cengage Learning.

[53] *Ecosistema Emprendedor Boliviano, articulando y fortaleciendo el ecosistema emprendedor para la creación de valor*, primera edición, M.A. Figueroa 2015

## SESIÓN 3

[54] Reyes Osorio, P.2009. *CORFO y el impulso a la Industria de Capital de Riesgo vía Fondos de Inversión*. Documento no publicado.

[55] Echeopar, G., Matusik, S., Bustamante, C. y Mingo, S. 2012. "Public policy for entrepreneurial finance: A comparative assessment of the US and Chile's risk capital industries". Trabajo presentado en la International Research & Policy Roundtable organizada por la Kaufman Foundation.

[56] El programa co nancia mediante un aporte no reembolsable hasta un 70% del total del proyecto presentado por una Red y, en lo que re ere a la retribución de las redes, incluye dos componentes: un monto jo decreciente y un monto variable según el desempeño, equivalente a un 10% de las inversiones realizadas por la Red [con un máximo de U\$S 160.000 por cada proyecto invertido].

[57] Cf. Anna Lee Sexenian, Profesor University of California.

[58] Pablo J. Angelelli Julia Prats, Banco Interamericano de Desarrollo Washington D.C. *Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe Sugerencias para la formulación de proyectos*, 2005.

# COLABORADORES:

1	ACELERACIÓN DE EMPRESAS	CARLA GUTIERREZ	69	CIDRE (INSTITUCIÓN FINANCIERA PARA EL DESARROLLO)	MAURICIO MOSCOSO
2	ADUANA NACIONAL DE BOLIVIA	MARLENE DANIZA ARDAYA VASQUEZ	70	COLEGIO DE ABOGADOS DE COCHABAMBA	JORGE PINTO FERNÁNDEZ
3	ADUANA NACIONAL DE BOLIVIA	DIRZEY ROSARIO VARGAS AMURRIO	71	COLEGIO DE ARQUITECTOS	RAFAEL SAINZ SILES
4	AMIGARSE	LOURDES CHALUP MONASTERIO	72	COLEGIO DE AUDITORES	MARCELO VEGA ONTIVEROS
5	AMIGARSE	SALDOMÓN CASAL	73	COLEGIO DE BIOQUÍMICA Y FARMACIA	ANA MARIA AGUIRRE
6	ASAMBLEISTAS DEPARTAMENTALES DE COCHABAMBA	ADOLFO ARISPE ROJAS	74	COLEGIO DE COMUNICADORES	PEDRO LUIS LOPEZ ZUBIETA
7	ASAMBLEISTAS DEPARTAMENTALES DE COCHABAMBA	ROXANA RUTH NERI	75	COLEGIO DE ECONOMISTAS	FERNANDO BUSTAMANTE
8	ASAMBLEISTAS DEPARTAMENTALES DE COCHABAMBA	HENRY ANTONI PAREDES	76	COLEGIO DE PROFESIONALES EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES DE COCHABAMBA	CARLOS EDUARDO PÉREZ GUTIÉRREZ
9	ASOBAN	JHONNY SAAVEDRA PALACIOS	77	COMISIÓN CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE	IVÁN ANAYA ARMILIO
10	ASOBAN	JORGE ORTUÑO THAMER	78	COMISIÓN CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE	GERARDO BUSTAMANTE MORALES
11	ASOBAN	CARLOS QUIROGA BERMÚDEZ	79	COMITÉ CIVICO DE COCHABAMBA	GUNTHER PAZ BALDERRAMA
12	ASOBAN	MAURICIO ARZE	80	CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS PRIVADOS DE BOLIVIA	DANIEL SÁNCHEZ SOLIZ
13	ASOCIACIÓN BOLIVIANA DE ASEGURADORES FILIAL CBBA	LUIS ALBERTO FLOR CORTEZ	81	CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS PRIVADOS DE BOLIVIA	RODRIGO AGREDA GÓMEZ
14	ASOCIACIÓN BOLIVIANA DE ASEGURADORES FILIAL CBBA	MAGALY MANTILLA	82	CONSEJO DEPARTAMENTAL DE COMPETITIVIDAD DE COCHABAMBA	RODRIGO PANIAGUA
15	ASOCIACIÓN PRO- CRÉDITO	RAÚL GONZÁLEZ GONZÁLEZ	83	CONSEJO DEPARTAMENTAL DE COMPETITIVIDAD DE COCHABAMBA	LUIS ROJAS
16	ATB RED NACIONAL	MAURICIO PERICÓN	84	DEFENSORÍA DEL PUEBLO COCHABAMBA	ANDRÉS CUEVAS
17	AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO ASFI	LENNY VALDIVIA	85	DICYT - UAJMS	RENE ARENAS MARTINES
18	BABSON COLLEGE	DANIEL ISENBERG	86	DIPROVE COCHABAMBA	CNL - HENRY TERRAZAS VERDUGUEZ
19	BANCO BISA	MIGUEL RÍOS	87	DUI - UAGRAM	WALDO LOPEZ
20	BANCO BISA	JULIO LEÓN PRADO	88	ENSERBIC	ALFREDO DE LOS SANTOS
21	BANCO DE CREDITO	JHONNY SAAVEDRA	89	ENSERBIC	OSCAR PLAZA PONTE
22	BANCO ECONOMICO	CARLOS QUIROGA	90	ENSERBIC	GABRIEL DABDOUB
23	BANCO LOS ANDES	VANIA KIRIGIN	91	ESCUELA MILITAR DE INGENIERÍA COCHABAMBA EMI	CNL - ALVARO ALFONSO RÍOS OLIVER
24	BANCO MUNDIAL	FARIS HADAD ZERVAS	92	ESCUELA MILITAR DE INGENIERÍA COCHABAMBA EMI	CNL - DAEN. GUIDO URBINA MACEDA
25	BANCO NACIONAL DE BOLIVIA	JORGE ORTUÑO T.	93	FAUTAPO	RICARDO GUZMÁN
26	BANCO PYME DE LA COMUNIDAD	VÍCTOR HUGO MONTALVO	94	FAUTAPO	GONZALO RIJJA
27	BANCO UNION	PEDRO MÉNDEZ	95	FAUTAPO	JAIME GUSTAVO RIOJA MALPARTIDA
28	BOLIVIANA DE AVIACIÓN	RONALD CASSO	96	FAUTAPO	MILENKA BUTIERREZ GUZMAN
29	CADEPIA	RODRIGO OSINAGA VALDEZ	97	FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS	HEBER RICO URQUIETA
30	CADEPIA	LUZ MARY ZELAYA VIDAURRE	98	FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS	JAIME PONCE OVANDO
31	CADEX	MARIANA ZAMORA	99	FEDERACIÓN DE ENTIDADES EMPRESARIALES PRIVADAS DE CBBA	ALBERTO ARZE BARRNECHEA
32	CADEXCO	DANIELA MENDOZA REYNOLDS	100	FEDERACIÓN DE ENTIDADES EMPRESARIALES PRIVADAS DE COCHABAMBA	JAIME PONCE OVANDO
33	CAINCO	MARTIN SALCES	101	FEDERACIÓN DE ENTIDADES EMPRESARIALES PRIVADAS DE COCHABAMBA	JAVIER GUZMÁN AGUIRRE
34	CÁMARA DE COMERCIO Y SERVICIOS DE COCHABAMBA	ALDO VACAFLORES CHIARELLA	102	FEDERACIÓN DE ENTIDADES EMPRESARIALES PRIVADAS DE COCHABAMBA	MAURICIO ANDIA CAMACHO
35	CÁMARA DE COMERCIO Y SERVICIOS DE COCHABAMBA	ÁLVARO FERNANDO GAMBOA AFCHÁ	103	FEDERACIÓN DE ENTIDADES EMPRESARIALES PRIVADAS DE COCHABAMBA	ALBERTO ARZE BARRNECHEA
36	CÁMARA DE COMERCIO Y SERVICIOS DE COCHABAMBA	MARIA INES CARRASCO	104	FEDERACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN	ANTONIO TORRICO
37	CÁMARA DE EXPORTADORES	MAURICIO ROJAS JALD	105	FEDERACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN	BERNARDO CANELAS
38	CÁMARA DE EXPORTADORES DE COCHABAMBA	VERÓNICA GÓMEZ VERA	106	FEDERACIÓN DE PROFESIONALES DE COCHABAMBA	ROLANDO TORRICO DAZA
39	CÁMARA DE INDUSTRIA	OSCAR BUEN DÍA	107	FEICOBOL	CARLOS FLORES GÓMEZ
40	CÁMARA DE INDUSTRIA	MARIO LIND L.P	108	FEICOBOL	EUNICE ACHA FERREL
41	CÁMARA DE INDUSTRIA	FEDERICO DIEZ DE MEDINA	109	FTE - PÁGINAS VERDES	ANNELISSIE ARRÁZOLA
42	CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA	WINDSOR CAMACHO HERMOSA	110	FTE - RED BOLIVIA EMPRENDEDORA	RENÉ SALDOMÓN
43	CÁMARA DEPARTAMENTAL DE EXPORTADORES	LUIS FERNANDO JUAREZ GUZMÁN	111	FUNDACIÓN AVINA	HEIVER ANDRADE
44	CÁMARA DEPARTAMENTAL DE EXPORTADORES	CLARIBEL APARICIO FERREIRA	112	FUNDACIÓN DE EMPRENDEDORES Y FINANZAS MAYA	JORGE MACHACA
45	CÁMARA DEPARTAMENTAL DE INDUSTRIA	CESAR CUADROS RIVERA	113	FUNDACIÓN EMPRENDE FUTURO	ALLISON SILVA
46	CÁMARA DEPARTAMENTAL DE INDUSTRIA	MARCELO RUBÍN DE CELIZ	114	FUNDACIÓN I - FARO	PEDRO TERÁN GEZN
47	CÁMARA DEPARTAMENTAL DE LA CONSTRUCCIÓN	FRANKLIN PÉREZ	115	FUNDACIÓN IDEA	JAVIER BELLOT
48	CÁMARA DEPARTAMENTAL DE LA CONSTRUCCIÓN	MARCELO VARGAS	116	FUNDACIÓN IDEA	MARIA ELENA MENDOZA
49	CÁMARA DEPARTAMENTAL DE MINERIA	FRANCISCO JAVIER BELLOTT MONTALVO	117	FUNDACIÓN IES	JUAN CARLOS ITURRI
50	CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO	JAVIER HINOJOSA	118	FUNDACIÓN JALA	GUSTAVO CALDERON
51	CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO	FERNANDO CÁCERES	119	FUNDACIÓN MAYA	BARYNIA REGUERIN CHUQUIMIA
52	CÁMARA NACIONAL DE EXPORTADORES	GUILLERMO POU MUNT	120	FUNDACIÓN MAYA	MADELEINE SEGURÓNDO
53	CÁMARA NACIONAL DE INDUSTRIA	MARIO YAFFAR	121	FUNDACIÓN MAYA	JORGE VELASCO
54	CÁMARA NACIONAL DE INDUSTRIA	FERNANDO HINOJOSA	122	FUNDACIÓN MAYA	JORGE MACHACA
55	CANAL 13 - UNITEL	FRANCO ÁVALOS	123	FUNDACION MILENIO	ROBERTO LASERNA
56	CANAL 2 - CCA	SONIA ROJAS	124	FUNDACIÓN PROGRESO	DANIEL ANDRADE
57	CANAL 21-TELE C	JOSEFINA FLORES	125	FUNDACIÓN SOBOCE	EDUARDO CZEMARK
58	CANAL 39 - UNIVALLE	GUSTAVO SEJAS	126	FUNDACIÓN SOBOCE	CINTHIA YAÑEZ
59	CANAL 4 - ATB	ANGELICA LAZARTE	127	FUNDACIÓN TRABAJO EMPRESA / RED BOLIVIA EMPRENDEDORA	RENÉ SALDOMÓN VARGAS
60	CANAL 7 - BOLIVIA TV	JULIO VALDIVIA	128	FUNDACION VALLES	EDGAR GUARDIA
61	CANAL 9 - RED UNO	ROCÍO MOLINA	129	FUNDAPRO	JOSÉ JIMÉNEZ TAQUIGUCHI
62	CANAL 9 - RED UNO	VERÓNICA ETEROVIC	130	FUNDAPRO	MIGUEL HOYOS BURGOS
63	CENTRO BOLIVIANO AMERICANO	MARIA JULIA SUAREZ	131	FUNDAPRO	ROLANDO SAHONERO ORTISI
64	CENTRO BOLIVIANO AMERICANO	MERY BLUM	132	FUNDAPRO	GONZALO GALLEGUILLLOS LOAYZA
65	CENTRO CULTURAL BOLIVIANO ALEMÁN	ANNE ARENHÖVEL	133	FUNDEMPRESA	CARMEN JULIA POZO VELASCO
66	CENTRO DE JÓVENES Y EMPLEO	RICARDO GUMUCIO	134	FUNDEMPRESA	CINTHIA SILES
67	CENTRO DE JÓVENES Y EMPLEO	CINTIA CÉSPEDES	135	FUNDEMPRESA	CARLOS DE CHAZAL
68	CENTRO SIMÓN I PATIÑO	ELIZABETH TORRES	136	FUNDES - BOLIVIA	LESLIE CLAROS M.

137	GENERAKNOW	KAREM ESTHER INFANTAS SOTO	205	UNIVERSIDAD DEL VALLE	CLAUDIA GUERRERO MORALES
138	GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE COCHABAMBA	EDWIN CASTELLANOS	206	UNIVERSIDAD DEL VALLE	MARCELO JIMÉNEZ
139	GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE COCHABAMBA	ALEX VERDUGUEZ	207	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMÓN	EDUARDO ZAMBRANA
140	GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE COCHABAMBA	GUIDO IVÁN GUTIÉRREZ ROMERO	208	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMÓN	RODRIGO ECHEVERRÍA
141	GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE COCHABAMBA	CORALI CUSILAYME	209	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMÓN UMSS	LUCIO GONZALES CARTAGENA
142	GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ	CARLA M. GUTIÉRREZ GUARACHI	210	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMÓN UMSS	JOSE DECKER
143	GOBIERNO DEPARTAMENTAL AUTÓNOMO DE COCHABAMBA	EDMUNDO NOVILLO	211	UNIVERSIDAD MAYOR REAL DE SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA	MARCO ANTONIO ROBLES CÓRDOVA
144	GOBIERNO DEPARTAMENTAL AUTÓNOMO DE COCHABAMBA	FLEMÓN IRIARTE	212	UNIVERSIDAD MAYOR REAL DE SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA	OTRO PARTICIPANTE CONFIRMADO
145	GOBIERNO MUNICIPAL AUTÓNOMO DE COCHABAMBA	EDWIN CASTELLANOS	213	UNIVERSIDAD MAYOR REAL DE SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA	CARLOS PACHECO
146	GOBIERNO MUNICIPAL AUTÓNOMO DE COCHABAMBA	GUIDO GUTIÉRREZ	214	UNIVERSIDAD NUESTRA SEÑORA DE LA PAZ	CÉCILIA VALDA
147	GRACO	MARIO V. MOREIRA A.	215	UNIVERSIDAD NUR	NAYRA ORTEGA ZELADA
148	GRUPO EMPRESARIAL DEL ORIENTE	VÍCTOR HUGO JIMÉNEZ	216	UNIVERSIDAD PARA EL DESARROLLO Y LA INNOVACIÓN	GONZALO ARCE ROJAS
149	HONORABLE CONCEJO MUNICIPAL DE COCHABAMBA	BEATRIZ ZEGARRA CALDERÓN	217	UNIVERSIDAD PARA EL DESARROLLO Y LA INNOVACIÓN	JULIO CESAR GANDARILLAS
150	HUB7SA	MIGUEL ÁNGEL FIGUEROA CALSINA	218	UNIVERSIDAD PRIVADA ABIERTA LATINOAMERICANA UPAL	PATRICIA MIRANDA CHÁVEZ
151	IBCE	DIANA SABILLÓN	219	UNIVERSIDAD PRIVADA BOLIVIANA	MIGUEL NEL HINOLJOSA ALCÓCER
152	IBCE	GARY RODRÍGUEZ	220	UNIVERSIDAD PRIVADA BOLIVIANA	MANUEL OLAVE SARMIENTO
153	IDEPRO	ANTONIO CATACORA	221	UNIVERSIDAD PRIVADA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TECNOLÓGICAS COCHABAMBA UCATEC	RENE POLO SALINAS
154	IDEPRO	JOSÉ ALBERTO MORALES MAUR	222	UNIVERSIDAD PRIVADA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TECNOLÓGICAS COCHABAMBA UCATEC	JDACYR FLORES
155	INFOCAL	LUIS MALDONADO	223	UNIVERSIDAD PRIVADA DE SANTA CRUZ DE LA SIERRA – UPSA	FERNANDO ALONSO APONTE AMELUNGE
156	INSTITUTO INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	MIRIAM MALLEA MORALES	224	UNIVERSIDAD PRIVADA DE SANTA CRUZ DE LA SIERRA – UPSA	PAOLA ANDREA SAINZ
157	JALASOFT	JORGE LÓPEZ	225	UNIVERSIDAD PRIVADA DEL VALLE UNIVALLE	GONZALO RUIZ MARTINEZ
158	JCI	NORBERTO VARGAS	226	UNIVERSIDAD PRIVADA DOMINGO SAVIO UPDS	ROBERTO CARLOS FUENTES ROJAS
159	JÓVENES Y EMPLEO	MARK VERA	227	UNIVERSIDAD PRIVADA DOMINGO SAVIO UPDS	CARLA PEÑA
160	LIBRE EMPRESA	GUSTAVO VILLARROEL	228	UNIVERSIDAD PRIVADA FRANZ TAMAYO UNIFRANZ	CHRISTIAN ARNEZ VILLARROEL
161	LOC FUND	VERÓNICA CÉSPEDES	229	UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO	ROGER PRADO
162	LOS TIEMPOS	SANDRA ARIAS	230	UNIVERSIDAD SIMÓN I. PATIÑO UISP	SANTIAGO SOLOGUREN PAZ
163	LOS TIEMPOS	MA. RENÉ C. DE LA REZA	231	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE ORURO	DENNIS GARCIA OCAÑA
164	LOS TIEMPOS	MICHEL ZELADA	232	UPS A	PAOLA SAINZ
165	MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL	ANA TERESA MORALES OLIVERA	233	VICEMINISTERIO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA	MAURICIO CÉSPEDES
166	NUEVA EMPRESA	CAROLA CAPRA	234	VIVERO DE EMPRENDIMIENTO ARTISTICO CREATIVOS	EKATERINA JULIA GÓMEZ PEREDO
167	NUEVO NORTE	ÁLVARO MONTES	235	WINTHROP UNIVERSITY	LAURA ULLRICH
168	ORGANISMO OPERATIVO DE TRÁNSITO	CNL. DESP OSCAR ROJAS ROJAS	236	WAYRA CHILE	CLAUDIO BARAHONA
169	PARTNERS FOR THE AMÉRICAS	DAYSI MARLENE MERCADO			
170	PERIÓDICO LOS TIEMPOS	GERARDO TORREZ OSSIO			
171	PERIÓDICO LOS TIEMPOS	JUAN CRISTÓBAL SORUCO			
172	PERIÓDICO OPINION	GRACIELA MENDEZ DE ESCOBAR			
173	POLICIA DEPARTAMENTAL	CNL. DAEN EDGAR ALBERTO SUAREZ BALDERRAMA			
174	POLOTECNOLÓGICO	PATRICIA DENNIS SALCEDO CAMACHO			
175	PRESIDENTE	DANIEL SÁNCHEZ			
176	PROMUJER	GONZALO ALAIZA ALBORTA			
177	PYME CAPITAL	CARLOS CENTELLAS			
178	RADIO ESTRELLA	GONZALO ZAMORANO			
179	RADIO CENTRO	ANTONIO TORRICO			
180	RADIO ORO	JOSÉ OROPEZA			
181	RED BOLIVIA EMPRENDEEDORA	MÓNICA CHUQUIMIA RIVEROS			
182	REVISTA LIBRE EMPRESA	GUSTAVO VILLARROEL			
183	SERVICIO DE IMPUESTOS NACIONALES	EBERTH VARGAS DAZA			
184	SNV	HORACIO BARRANCOS BELLOT			
185	SNV	RAMIRO ZUAZO			
186	STARTUPBO	EDDY D. SÁNCHEZ SALAS			
187	TRIGGERUP	ERNESTO ROCA			
188	TRIGGERUP	PABLO ALBERTO MOSCOSO ROURE			
189	UAGRM - FAC.POLITÉCNICA	CARLOS ALBERTO FONSECA			
190	UAGRM - ING. COMERCIAL	EBERT SORIA MEDINA			
191	UAGRM - ING. COMERCIAL	EMILIO GUTIERREZ			
192	UAGRM - ING. COMERCIAL	WILBER JUSTINIANO			
193	UMSA	MIRIAM MALLEC			
194	UNIVERSIDAD ADVENTISTA DE BOLIVIA	MILTON CHUQUIMIA ZABALA			
195	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENÉ MORENO	JULIO GUMIEL			
196	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENÉ MORENO	YATSEN MALDONADO SOTO			
197	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAE SARACHO, DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN	RENÉ ARENAS MARTINEZ			
198	UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA	DIEGO VELARDE			
199	UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA	ANDRÉS MILTON COCA CARASILA			
200	UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA	DIEGO VELARDE			
201	UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA	ALFONSO VIA REQUE			
202	UNIVERSIDAD CENTRAL COCHABAMBA UNICEN	WALKER RAMIRO BUSTAMANTE			
203	UNIVERSIDAD CENTRAL COCHABAMBA UNICEN	FERNANDO MOLINA GUZMÁN			
204	UNIVERSIDAD DE AQUINO BOLIVIA UDABOL	MARCELO JIMENEZ CRESPO			

[www.emprendebolivia.org](http://www.emprendebolivia.org)

# BIO

## **Miguel Angel Figueroa Calsina** **Catalizador Innovación**



<http://linkd.in/1ORtggX>

Miguel Angel cree firmemente el que las ideas tienen consecuencias y que la ética de una nación determina su desarrollo e innovación. Actualmente, sirve como Director Internacional de programa en la Novus Foundation con base en EE.UU. y es Director General del Hub 7 S.A. la primera aceleradora de negocios de base tecnológica de Bolivia, dichas organizaciones se enfocan al desarrollo de Emprendimientos innovadores impulsados a través instrumentos financieros novedosos de impacto social. Miguel Angel es conferencista regular en tópicos como: Dirección de Empresas, Desarrollo, Innovación & Emprendimiento.

En su récord acumulado tiene charlas impartidas a más de doscientas mil personas en más de cuarenta países, facilitando movimientos en más de veintinueve países. Así mismo su récord como generador de ingresos y fondos para diferentes organizaciones alcanza un portafolio de más de cien millones de dólares en proyectos para el desarrollo.

Miguel Angel también enseñó como profesor adjunto y conferencista invitado en universidades incluyendo: Argentina [Universidad de Buenos Aires], Bolivia [Universidad Católica Boliviana, Universidad del Valle, Universidad para el Desarrollo y la Innovación, Universidad Mayor de San Simón, Universidad de los Andes], República Dominicana [Cámara Junior de Comercio, Universidad de Santo Domingo], Perú [PUCP – Pontificia Universidad Católica del Perú], The Netherlands [CHE – Christelijke Hogeschool EDE, Wageningen University], Estados Unidos [University of Notre Dame, Winthrop University, MBI].

El ha estado viajando ampliamente en Latinoamérica, Europa, Asia y África. Su formación profesional incluye: una Maestría en Desarrollo Intercultural y Urbanismo [MBI – Chicago, EEUU]; una Maestría en Gestión Internacional de Empresas y Exportaciones [EEN – Madrid, España]; Postgrados en: London Reino Unido, Boston y San Francisco EE.UU. una Licenciatura en Ingeniería Comercial, y una Licenciatura en Administración de Empresas [UCB – Bolivia].





