



Universidad Nacional Autónoma de México Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Ecosistema Emprendedor de la Zona Metropolitana del Valle de México (2012-2014): Caracterización y Desarrollo

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta:
Jorge Alejandro Peralta García

Comité Tutor

- Tutor principal: **Dra. Clotilde Hernández Garnica**
Facultad de Contaduría y Administración UNAM
- Dra. Patricia Mercado Salgado**
Facultad de Contaduría y Administración UAEMex
- Dr. Luis Alberto Gómez Alvarado**
Facultad de Contaduría y Administración UNAM

Ciudad de México, junio de 2016

AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), a la Universidad Nacional Autónoma de México por el apoyo financiero y la oportunidad de realizar mis estudios doctorales.

A mis tutores, la Dra. Clotilde Hernández Garnica, la Dra. Patricia Mercado Salgado y el Dr. Luis Alberto Gómez Alvarado por su dedicación, paciencia y generosidad al guiarme, exigirme y aconsejarme para llevar a término este proceso de investigación. A mis lectores, la Dra. Blanca Tapia Sánchez y el Dr. Jorge Armando Juárez González por la revisión de este trabajo, así como por sus atinadas observaciones y recomendaciones.

A todos los colegas que me hicieron el favor de acompañarme a lo largo de esta investigación, animándome en los momentos más difíciles, dándome sus consejos, revisando textos, participando en las reuniones que se organizaban para discutir la mayor parte de los temas que han sido plasmados en esta investigación.

A los agentes del ecosistema emprendedor y a los emprendedores que fueron actores vivos de la investigación y que permitieron documentar su actividad emprendedora.

A mi equipo de colaboradores por toda su dedicación y generosidad.

A mi esposa Alejandra por su apoyo incondicional y a mis hijos Josemaría, Mariana, Andrea, Alejandro y María Teresa por tantas tardes y fines de semana que sacrificaron durante estos años.

A mi madre Rosamaría y a mis hermanas Andrea y Martha por su compañía y apoyo de siempre. A todos mis amigos por su apoyo.

RESUMEN

La actividad emprendedora es un tema relevante por la relación que tiene con la generación de riqueza, la creación de empleo, el desarrollo social y la innovación para el desarrollo de una región. A pesar de que en México crece el interés por la actividad emprendedora, la mayor parte de los estudios acerca de ella proceden de países anglosajones que viven una realidad social y económica distinta a la mexicana. En esta investigación se aborda específicamente la caracterización del ecosistema emprendedor de la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM).

Las teorías sobre el desarrollo económico tienen una visión institucionalizada de la organización empresarial, en la que no es relevante el proceso de nacimiento de una empresa y la figura del emprendedor con su capacidad creadora. Esta capacidad se ve limitada si no encuentra la forma de relacionarse y colaborar con otras organizaciones, que le permitan acceder a recursos económicos y de capital relacional e intelectual.

Para abordar el concepto del ecosistema emprendedor se realizó una diferenciación entre otras comunidades de aprendizaje e innovación, como el sistema de innovación o el clúster. El análisis de la teoría económica acerca del emprendedor y la teoría de redes permitieron identificar sus características principales y poder diferenciarlo.

Emprendimiento dinámico, emprendimiento de alto impacto, empresas de base tecnológica y startups son términos que se usan de forma indistinta para referirse a modelos de negocio que se encuentran en una fase temprana pero con posibilidades de convertirse en una empresa en crecimiento, aportando al crecimiento económico y a la creación de empleo. Estos términos fueron estudiados y diferenciados de los emprendimientos de autoempleo, que han sido analizados desde una perspectiva distinta.

En las últimas décadas, México tiene un crecimiento económico mediocre e importantes rezagos en el desarrollo y bienestar de su población, sin embargo, en la actividad emprendedora tiene una posibilidad para el crecimiento económico y una oportunidad para que la sociedad tome un rol protagónico en su desarrollo. Además de las condiciones económicas globales, nacionales y locales, la legislación, las alternativas de financiamiento y la formación de redes de colaboración son clave para favorecer o no el desarrollo de la actividad emprendedora en la ZMVM.

Para conocer el ecosistema emprendedor de la ZMVM, se estudió una red de colaboración y 22 emprendimientos dinámicos que se apoyaron en ella para su desarrollo entre 2012 y 2014. El trabajo se basó en el método de Investigación Acción Participativa y se usó como técnica de apoyo la sistematización de experiencias. Este método exigió la participación activa del investigador, así como la recolección de datos directamente de los participantes para descubrir los factores que incidieron en la formación y desarrollo de estos emprendimientos dinámicos.

Como quedó demostrado en la investigación, el ecosistema emprendedor que se estudió en la ZMVM es, en esencia, una red de colaboración que por medio de las funciones que realizan los agentes en la región, impulsó el desarrollo de la actividad emprendedora y de los emprendimientos dinámicos de ese lugar.

En el estudio se demuestra la forma espontánea en que surgió el ecosistema emprendedor, sin embargo, los agentes que lo conforman tienen la intención de colaborar –por medio del intercambio de capital relacional, intelectual y económico– para favorecer el desarrollo de la región a partir de la influencia que los agentes ejercen sobre los fundadores de emprendimientos dinámicos, las características y el alcance de sus proyectos, así como en algunas variables del entorno.

SUMMARY

Entrepreneurial activity is a relevant topic due to the relation it has with wealth and job creation, social progress and innovation for any region development. Even when entrepreneurial activity interest keeps on growing, most of the studies related to it come from English-speaking countries, experiencing different social and economic reality from the Mexican one. On this investigation, entrepreneurial ecosystem from the Metropolitan Area of Mexico City portrayal is approached.

Theories on economic development have an institutionalized vision of corporate organization, in which the creation of a company and the entrepreneur figure with his own creative ability, become irrelevant. This ability is perceived as limited if it does not find the way to relate and collaborate with other organizations that allow access to economic resources of both relational and intellectual capital

Approaching on the entrepreneurial ecosystem concept required a separation from learning and innovating communities, as the innovating system or cluster was carried out. The economic theory analysis on the entrepreneur and the networking theory, allowed the identification of main characteristics and being able to distinguish from each other.

Dynamic new companies, High impact undertaking companies, companies of technologic basis and startups, are terms used equally to relate business models that are set on an early stage but with possibilities of becoming a rising company, contributing to the economic growth and to job creations; models that have been studied to set a difference between self-employment companies that have been analyzed from a different perspective.

Mexico, with a poor economic growth in the last decades, falls behind in terms of population wellness and development. However, it finds in entrepreneurial activity a possibility to enhance economic growth and a chance for society to take a

leading role on its own development. Apart from global, national and local economic conditions, legislations, financing alternatives and creation of collaboration networking are key to favor or not entrepreneurial activity development in the Metropolitan Area of Mexico City.

To recognize the entrepreneurial ecosystem in the Metropolitan Area of Mexico City, a networking of collaboration was studied as well as 22 start-ups supported it for its development between 2012-2014. This work was based on the Participatory Action Investigation and was used as support technique for the systematization of experiences. This method demanded active collaboration of the researcher as well as the compilation of data directly from participants to discover elements that aimed the formation and development of startups.

The entrepreneur ecosystem studied in the Metropolitan Area of Mexico City, is in essence, a collaboration network - as it was stated during the investigation- that through functions that agents in the region perform, motivate the development of the entrepreneurial activity, generally and particularly from the startups in that place.

The study proves the spontaneous way on which the entrepreneurial ecosystem emerged. Nevertheless, with the intention of conforming agents collaboration, through the exchange of relational, intellectual and economic capital, to favor region's development from the influence of applied agents startup founders, characteristics and approach of their projects, as well as in some surroundings variables.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	
1.1. El emprendedor y las teorías base	15
1.2. Comunidades de aprendizaje e innovación	38
1.3. Ecosistema emprendedor	44
1.3.1 Conceptos, elementos y características	44
1.3.2 Desarrollo de ecosistemas emprendedores	53
1.3.3 Análisis de ecosistemas emprendedores.	58
CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA: CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO DE LA ZONA METROPOLITANA DEL VALLE DE MÉXICO	
2.1. Desempeño económico de México y la Zona Metropolitana del Valle de México	72
2.2. Cultura emprendedora	81
2.3. Un panorama del capital emprendedor	88
2.4. Leyes y reglamentos	95
2.5. El Capital Social	97
2.6. Innovación y emprendimiento como motor de la economía	100
CAPÍTULO 3. PROBLEMÁTICA Y MÉTODO DE TRABAJO	
3.1. Descripción de la problemática	104
3.2. Justificación y pregunta de investigación	109
3.3. Proposiciones	111
3.4. Objetivos de la investigación	112
3.5. Alcance de la investigación	112
3.6. Método de investigación	113
3.7. Diseño de Investigación	120
CAPÍTULO 4. DESARROLLO DE LAS REDES DE COLABORACIÓN DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR DE LA ZONA METROPOLITANA DEL VALLE DE MÉXICO	
4.1. La red, las reuniones de trabajo y sus agentes participantes	129
4.2. Naturaleza de las relaciones	151
4.3. Las relaciones entre los agentes y el emprendedor	161

CAPÍTULO 5. EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS DE LA ZONA METROPOLITANA DEL VALLE DE MÉXICO	
5.1. Los emprendimientos dinámicos seleccionados	167
5.2. El emprendedor y sus influencias	168
5.3. Naturaleza del emprendimiento dinámico	179
5.4. Influencia del entorno en el emprendimiento dinámico	186
CONCLUSIONES	199
BIBLIOGRAFÍA	212
ANEXO 1. REPORTES DE LAS REUNIONES DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR	230
ANEXO 2. GRAFICAS DEL ANALISIS DE LA RED DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR	253
ANEXO 3. REPORTE DE LAS ENTREVISTAS A FUNDADORES DE DE EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS	260

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Definiciones de sistemas de innovación	40
Figura 2. Diferencias entre cadena de valor y clúster	42
Figura 3. Definición de innovación social	43
Figura 4. Los 20 ecosistemas emprendedores con mayor potencial	59
Figura 5. Ranking de la región América Latina del ICSEd-Prodem 2014	68
Figura 6. Ranking global del ICSEd-Prodem 2014	68
Figura 7. Posición de México en Latinoamérica y el mundo ICSEd-Prodem 2014	69
Figura 8. Comportamiento del PIB en México y en la ZMVM. 1990-2014	73
Figura 9. Indicadores relevantes de la economía mexicana. 1990-2014	74
Figura 10. Comportamiento del PIB, tasa de desempleo e inflación en la ZMVM. 1990-2014	78
Figura 11. Comportamiento del PIB real ZMVM. 2005-2015	79
Figura 12. Capital emprendedor como porcentaje del PIB. Países seleccionados 2008	93
Figura 13. Creditorio bancario y no bancario como porcentaje del PIB. 2008	94
Figura 14. Redes de emprendedores	98
Figura 15. Agentes del Ecosistema Emprendedor que participaron en el estudio	115
Figura 16. Emprendimientos dinámicos	116
Figura 17. Pilares, factores, categorías e ítems analizados en los emprendimientos dinámicos	118
Figura 18. Etapas de la sistematización de experiencias	120
Figura 19. Agentes del Ecosistema Emprendedor	131
Figura 20. Número de participantes presenciales y a distancia por reunión	134
Figura 21. Reuniones del Ecosistema Emprendedor de la ZMVM	137
Figura 22. Aprendizajes Categoría 1. Agentes del Ecosistema Emprendedor	138
Figura 23. Aprendizajes Categoría 2. Capital emprendedor	142
Figura 24. Aprendizajes Categoría 3. Áreas de desarrollo de negocio	144
Figura 25. Aprendizajes Categoría 4. Internet, tecnología e innovación	146
Figura 26. Aprendizajes Categoría 5. Formación de emprendedores	149
Figura 27. Identificación y número de emprendedores y agentes participantes	153
Figura 28. Red de colaboración y naturaleza económica del Ecosistema Emprendedor de la ZMVM	155
Figura 29. Relaciones de colaboración del Ecosistema Emprendedor de la ZMVM	157
Figura 30. Relaciones de naturaleza económica del Ecosistema Emprendedor de la ZMVM	159
Figura 31. Red de relaciones entre emprendedores del Ecosistema	162

Emprendedor de la ZMVM	
Figura 32. Naturaleza de las relaciones de acuerdo a la fase de desarrollo y madurez de la organización	164
Figura 33. Fundadores de emprendimientos dinámicos entrevistados	168
Figura 34. Condiciones sociales (antecedentes empresariales en la familia)	169
Figura 35. Porcentaje de emprendedores con antecedentes empresariales en la familia	170
Figura 36. Miembro de la familia que aporta los antecedentes empresariales	170
Figura 37. Condiciones sociales (influencia de la familia y el ambiente social)	171
Figura 38. Variables de influencia de la familia	172
Figura 39. Condiciones sociales (tolerancia a la frustración y al fracaso)	173
Figura 40. Tolerancia a la frustración (fracasos previos)	173
Figura 41. Cultura (El emprendimiento en los medios de comunicación y la reputación de la actividad empresarial)	175
Figura 42. Sistema educativo (nivel de estudios, universidad y su influencia en el emprendedor)	176
Figura 43. Nivel de estudios	177
Figura 44. Instituciones educativas	177
Figura 45. Influencias para emprender en el nivel de educación superior	178
Figura 46. Plataforma de CTI, cadenas de valor y modelo de negocio	180
Figura 47. Innovación y tecnología incorporadas a los proyectos	181
Figura 48. Conocimiento tecnológico propio o de aliados	181
Figura 49. Aliados para insertarse en cadenas de valor constituidas	182
Figura 50. Tipos de modelo de negocio	182
Figura 51. Origen e influencias en el proyecto y el uso de métricas	183
Figura 52. Visión vs oportunidad en el origen de un proyecto	184
Figura 53. Metricas utilizadas comúnmente en un proyecto	185
Figura 54. Entorno (desempeño de la economía, legislación y apoyos públicos)	187
Figura 55. Percepción del desempeño económico de la ZMVM	188
Figura 56. Percepción sobre si las leyes fomentan la actividad emprendedora	189
Figura 57. Tiempo para constituir legalmente su empresa (semanas)	190
Figura 58. Organismos públicos que apoyaron emprendimientos dinámicos	190
Figura 59. Socios e inversión	191
Figura 60. Origen de los recursos para iniciar la empresa	191
Figura 61. Proyectos con inversión de fondos de capital emprendedor	192

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, la actividad emprendedora se ha convertido en un tema de gran importancia debido a su impacto en el desarrollo económico y en la generación de empleo. Este interés ha requerido mayor profundidad en el estudio de la figura del emprendedor y de la actividad emprendedora. Hasta hace poco tiempo, la unidad de análisis principal fue la empresa en funcionamiento y no el emprendedor ni la empresa en fase temprana.

En un proceso de emprendimiento, el emprendedor y su proyecto van experimentando cambios que son el resultado de la evolución de sus capacidades, de las experiencias vividas y de la influencia de agentes del entorno que les proporcionan recursos valiosos a los que sería difícil acceder por sus propios medios.

Este interés en la actividad emprendedora ha creado diversos términos, entre ellos el de ecosistema emprendedor. Cada vez es más común encontrarlo en publicaciones, discursos de funcionarios públicos y en el lenguaje común del emprendedor, sin embargo, no existe claridad ni consenso sobre su significado, características y sus límites, lo cual no ha creado un vacío de conocimiento al respecto.

El marco teórico (en el capítulo 1) permite explorar las aportaciones que ha realizado la teoría económica con respecto al emprendedor y las comunidades de innovación y aprendizaje. Asimismo, explora los estudios que se han desarrollado sobre ecosistemas emprendedores a nivel global y en Latinoamérica.

Al tratarse de redes de colaboración, fue necesario hacer un recorrido por los avances que la teoría de redes ha propuesto para la colaboración de organizaciones que se plantean el objetivo común de impulsar la actividad emprendedora.

De la misma forma, en el marco teórico se precisan algunas definiciones tales como empresas de base tecnológica, *startups* y emprendimientos dinámicos, mismas que son utilizadas a lo largo de esta investigación para proponer una base conceptual que permitan la discusión en los capítulos posteriores.

La delimitación de espacio está circunscrita a la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM) y temporalmente se ubica de 2012 a 2014. En este territorio y periodo se detectaron y documentaron las funciones y las relaciones de los agentes participantes del ecosistema emprendedor. Su objetivo ha sido seguir los pasos de los emprendimientos dinámicos que nacen y crecen bajo su influencia. En el capítulo 2 se analiza el contexto de la ZMVM en el que se ha desarrollado el ecosistema emprendedor.

Responder a la pregunta de investigación que consistió en saber cuáles son las funciones, la naturaleza de las relaciones y la contribución de los agentes del ecosistema emprendedor para el desarrollo de emprendimientos dinámicos ubicados en la ZMVM, requirió un proceso de análisis acorde a un fenómeno que se encuentra en etapa de desarrollo.

Para llevar a cabo el estudio se utilizó el método de Investigación Acción Participativa, que es parte de la investigación social (Greenwood, Whyte y Harkavy, 1993) y que consiste en un proceso educativo dinámico que conlleva el involucramiento y la actuación de los participantes (Freire, 1996).

Para desarrollar el estudio se eligieron dos unidades de análisis: los agentes del ecosistema emprendedor que forman una red de relaciones con emprendedores y entre ellos mismos, y por otra parte, los emprendimientos dinámicos que reciben la influencia de las funciones de los agentes.

La experiencia de la evolución de la red, la observación de las relaciones entre los agentes del ecosistema emprendedor y de ellos con los emprendedores, permitió

observar la naturaleza de esas relaciones que se documentó en el capítulo 4 de esta investigación.

En el capítulo 5 se analizó la influencia de los agentes del ecosistema emprendedor en 22 emprendimientos dinámicos, ya que la mejor forma de medir los impactos es analizando la génesis y el desempeño de los emprendimientos de este tipo que se vieron beneficiados de su participación en una red.

El análisis de la red de colaboración de los agentes del ecosistema emprendedor (capítulo 4) y el desarrollo de los emprendimientos dinámicos (capítulo 5) permitieron encontrar los factores que más inciden en su formación y desarrollo. Su análisis perfiló de mejor forma los proyectos emprendedores en fase temprana para identificar con mayor claridad sus áreas de oportunidad y sus fortalezas, lo cual les facilitará a los emprendedores y agentes del ecosistema emprendedor realizar acciones concretas que mejoren su desempeño e incrementen sus posibilidades de éxito.

En el capítulo 6 se presentan las conclusiones a las que se llegaron respecto a las acciones del ecosistema emprendedor en la ZMVM, sus agentes y las funciones que impactan en el nacimiento y desarrollo de emprendimientos dinámicos. En las conclusiones se reflexiona acerca de la madurez del ecosistema emprendedor y la línea de investigación que queda abierta para nuevas investigaciones que incidan en la promoción de la actividad emprendedora en México, como un factor relevante para su desarrollo.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

El objetivo del capítulo es dar sustento teórico al análisis de la actividad emprendedora. Si bien esta actividad es eminentemente práctica, su sistematización y por lo tanto la generación de conocimiento alrededor de ella, requiere de un fundamento teórico.

En este estudio se analizan los emprendimientos con capacidades de crecer y convertirse en motor del desarrollo de su región. Para estudiarlos se parte del concepto de emprendedor y las teorías que explican este concepto, posteriormente, se analizan las comunidades de aprendizaje y el ecosistema emprendedor.

1.1 El emprendedor y las teorías base

Las teorías de desarrollo económico han incorporado al emprendedor como un factor importante del desarrollo económico. Un emprendedor es aquel que no sólo se apoya en su talento y recursos, sino que también busca apoyos en su capital relacional y en diversos agentes que favorecen la actividad emprendedora.

A. El emprendedor y las teorías de desarrollo económico

Para Blaug (2007), la economía se ha centrado tradicionalmente en la oferta, la demanda, la inflación, el desempleo y los factores demográficos, entre otros, dejando al emprendedor y su capacidad creadora en un plano de menor relevancia o al menos, analizado con menor rigor que los factores de la producción.

Toro y Ortegón (1999), refieren que la palabra emprendedor se deriva del vocablo francés *entrepreneur*, utilizado desde principios del siglo XVI; con él se identificaba a las personas relacionadas con las expediciones militares. Para Cohen (1995) y

Ginebra (1994), este término se asociaba en su origen con una acción de cierta envergadura que implicaba valor, riesgo, incertidumbre, pero sobre todo, acción.

Según Bravo (1998), los economistas clásicos han prestado atención a diversos aspectos relacionados con el entorno empresarial, lo que permite a la ciencia administrativa contar con un amplio número de herramientas para analizar el comportamiento de la empresa y del empresario.

Tal parece que los teóricos han restado relevancia al papel del empresario en la vida de la empresa. Tal vez la creciente separación entre la dirección de una organización y su propiedad en las empresas que alcanzan ciertas dimensiones, haya contribuido a crear una visión excesivamente institucionalizada de la organización empresarial. Sería conveniente, como lo sostiene Bravo (1998), volver a los orígenes del proceso de nacimiento y desarrollo de las empresas e identificar las condiciones del entorno que contribuyen al impulso de las nuevas empresas que provocan una transformación del sistema económico.

La figura del emprendedor se asocia con frecuencia al rol del capitalista y dueño de los medios de producción, sin embargo, se trata de una figura distinta, más centrada en la gestión de la empresa, que no siempre coincide con la propiedad del capital.

En contraposición de algunos economistas clásicos, el emprendedor es el actor central de la economía ya que genera una dinámica que equilibra los beneficios buscados por los actores involucrados: el capital de los inversionistas, la demanda del mercado, los intereses de las personas que se emplean, las entidades gubernamentales que cobran impuestos, etcétera.

Chamorro (2007) refiere que para Menger y Knigth, el emprendedor tiene un rol fundamental al establecer las reglas y gestionar sus acciones para que todos los

actores involucrados trabajen unidos y sincronizados bajo un plan que genere riqueza y beneficio.

Como señala González (2004), algunos economistas, escépticos ante el tratamiento del tema del emprendedor en la teoría económica, han catalogado su función dentro del factor productivo de la mano de obra, haciéndola parecer un tipo de trabajo común. No obstante, la labor del emprendedor podría, bajo determinados parámetros, catalogarse como un tipo de trabajo que no es común.

Asimismo, surge la confusión entre los conceptos “emprendedor” y “empresario”; generalmente se piensa que en el momento en que un emprendedor consolida una empresa, deja de ser emprendedor para convertirse en empresario. Para los fines de esta investigación, no hay distinción entre los términos ya que se parte de que el empresario continúa siendo emprendedor al mantener su capacidad creadora, al menos en potencia.

Como advierten Rodríguez y Jiménez (2005), existen algunos aportes a la teoría del empresario de los economistas Cantillon, Say y Mill, el primero es representante de la escuela preclásica y los otros dos de la escuela clásica.

En lo que respecta a los neoclásicos, se consideran las ideas y planteamientos de dos economistas alemanes que más aportaciones han realizado a la teoría del emprendedor: Thünen y Mangoldt. Ambos son precursores del enfoque marginalista que consiste en clarificar el beneficio que recibe el emprendedor a cambio del riesgo involucrado, como lo señalan Hébert y Link (1989).

De acuerdo con Rodríguez y Jiménez (2005), en Estados Unidos de América el tema sobre el emprendedor fue tratado por diversos autores. Hawley, por ejemplo, hizo énfasis en el emprendedor como factor del crecimiento económico, mientras que Clark concibió al emprendedor como un coordinador de la actividad económica. Knight aportó dos contribuciones importantes al pensamiento del

emprendedor: la primera sobre la distinción entre los riesgos controlables y la incertidumbre no controlable; y la segunda donde construye una teoría sobre el beneficio económico en la que relaciona la incertidumbre no controlable con el veloz cambio económico y con los distintos niveles de capacidad empresarial.

Para Chamorro (2007), Knighth es quien coloca al emprendedor como factor productivo y establece una relación entre el manejo que éste hace del riesgo y la incertidumbre para obtener beneficios. Knighth lo considera como un agente dinámico e innovador que genera beneficios.

Aunque a partir del siglo XX se concede gran importancia al emprendedor en la teoría económica, éste sigue siendo poco explorado. Aún no se explican a fondo los mecanismos con los que la generación de nuevas empresas impacta en las variables económicas, incluso, Rocha (2012) señala que algunos economistas evitan hablar al respecto. En los últimos 25 años, el tema ha cobrado relevancia y es tratado por economistas modernos, entre los que destacan: Kizner, Druker y Stevenson. Estos economistas ven al emprendedor como un agente transformador de la realidad económica que tiene talento para descubrir y aprovechar las oportunidades que presenta el mercado a través de un proceso de toma de decisiones.

De acuerdo con Holcombe (1998), si se toma en cuenta la visión de desarrollo económico de Adam Smith, tendría que darse por hecho que la clave del desarrollo es la innovación en la división del trabajo, sin embargo, Adam Smith no dio muchas claves para explicar este proceso. Es gracias al trabajo de Kirzner (1998), que puede verse al emprendimiento como una actividad clave para explicar la concepción de crecimiento aportada por Smith.

De acuerdo con el Global Entrepreneurial Monitor (Reynolds, 2004), al inicio del siglo XXI, las actividades para convertir ideas en oportunidades económicas están en el corazón del emprendimiento. El nivel nacional de actividad emprendedora

tiene una relación estadísticamente significativa con los distintos niveles de crecimiento económico.

Reynolds sostiene que este dinamismo “implica una permanente regeneración de stock de negocios de un país, [al tiempo] que le permite estar mejor posicionado para competir en el mundo dinámico y global. Cuanto más dinámica y cambiante sea una economía como consecuencia del nacimiento y muerte de empresas, con un efecto neto positivo, mas sólida será dicha economía” (Reynolds, Bygrave, Autio & Arenius 2003: 17).

Schumpeter (1978) vinculó al emprendedor y a la economía por medio de lo que él denominó *unternehmergeist* o el espíritu emprendedor, que es la acción del individuo que, tras observar la posibilidad de obtener ganancias, desarrolla en la práctica oportunidades para obtener el beneficio que intuyó previamente. En otras palabras, el emprendedor cumple con la función de ubicar una oportunidad y encontrar la manera de capitalizarla, por lo que se convierte en un agente catalizador de la economía.

Para Schumpeter, el emprendedor tiene la capacidad de descubrir caminos nuevos para resolver problemáticas y esta en su naturaleza la capacidad para identificar la oportunidad, ejecutar el plan de acción y conseguir que los negocios se hagan a través de destrucciones creativas (*creative destructions*) con un potencial de rentabilidad. Por esta razón, según Schumpeter la verdadera función de un emprendedor es tomar iniciativas y crear (Liouville, 2002).

Para Rodríguez y Jiménez (2005), el emprendedor, desde la perspectiva de Schumpeter, tiene la misión de detectar invenciones para transformarlas en una oferta aceptable para la sociedad. Para Schumpeter, el emprendedor no necesita participar de la invención, sino que basta con percibir las oportunidades de sus aplicaciones a partir de los conocimientos existentes. Lo anterior hace que el

emprendedor no requiera de un perfil técnico, sin embargo, sí es necesario que se identifiquen y aprovechen las oportunidades de negocio.

El concepto de destrucción creativa que introdujo Schumpeter, refleja el dinamismo del proceso competitivo, el cual es esencial debido al sistema de mercado que se produce en todas las industrias. Por esta razón, la posición competitiva de las organizaciones, independientemente de su posición en el mercado, será transitoria debido a la constante innovación.

La competencia basada en la innovación tiende a homologar las ventajas competitivas de las empresas, lo que lleva a una especie de selección natural a largo plazo. De esta manera, sólo podrán mantenerse en competencia aquellas empresas que innoven constantemente, por lo que se llevará a cabo una “destrucción creativa”.

Kirzner (1998) incluye una visión del emprendimiento basada en la innovación, mientras que Holcombe (1998) señala que el foco del emprendedor es encontrar oportunidades de utilidad que previamente han pasado desapercibidas por otras personas, es decir, muestra a un emprendedor como aquel que ha encontrado una veta no explorada. Kirzner veía la conexión y el hecho de que esta oportunidad desapercibida debería venir de algún lugar, es decir, de los descubrimientos de otros emprendedores que pueden ser conocidos o no. Muchas veces la oportunidad surge de fracasos que el mismo emprendedor u otros no supieron aprovechar.

Por su parte, el profesor y economista norteamericano William Baumol¹, compartió en sus primeros trabajos la visión de Schumpeter de un emprendedor más relacionado con la innovación y que claramente se distingue del gerente o

¹ Baumol se destacó por dotar de un marco teórico al estudio del emprendedor en la macro y microeconomía pues éste contribuye con el bienestar y crecimiento económico.

directivo, que en lugar de crear, gestiona el día a día de la empresa y asegura su permanencia.

En su obra más reciente, Baumol (1990) destaca la presencia de dos tipos de emprendedores: los innovadores y los replicadores, los primeros aventuran nuevas ideas y modelos de negocios y son capaces de satisfacer mejor una necesidad o encontrar algo que otros no están cubriendo; mientras que los segundos, se basan en negocios ya creados y son capaces de organizar su puesta en marcha. Ambos siguen diferenciándose del gerente, sin embargo, la visión de Baumol incluye una especie de emprendedor que fue olvidado por el concepto de innovación.

De acuerdo con la literatura sobre este tema, el desarrollo económico se ve influenciado por el emprendedor a través de una acción que busca oportunidades inadvertidas por otros, para convertirlas en unidades de negocio que permiten a la economía mantener su ritmo de crecimiento. Sin embargo, la existencia de un emprendedor que replica modelos exitosos, nos habla de que el factor de innovación no es tan necesario para definir a un emprendedor, sino más bien iniciar desde cero un negocio, aunque éste ya esté comprobado y sea poco innovador. Aquí se abre la necesidad de demostrar que el desarrollo económico se ve influenciado por el emprendedor, no sólo por su habilidad para innovar, sino sobre todo por su acción, por su habilidad de crear o hacer.

De acuerdo con Spulber (2008), un individuo se relaciona con actividades de emprendimiento para crear una empresa y generar riqueza a partir de ella, es ahí cuando destaca la característica creadora del emprendedor, quien, como señala Baumol (1990), no necesariamente identifica una oportunidad completamente nueva. Independientemente de la novedad de su propuesta. Para Baumol la esencia está en el talento que se tiene para construir un modelo de negocio diferenciado alrededor de la oportunidad, lo anterior le permite hacerse un espacio en el gusto del mercado objetivo.

De acuerdo con Kirzner (1978), las decisiones del emprendedor son reservadas para personas que toman decisiones, independientemente de los recursos que tengan a su alcance. El emprendedor al conocer dónde existen las oportunidades que no han sido aprovechadas tiene una ventaja competitiva; su actividad principal consiste en descubrir dónde existe una oportunidad en el mercado debido a las necesidades insatisfechas de los consumidores potenciales. Shostak (1999) identifica al emprendedor como un innovador y señala que una debilidad de la visión de Kirzner es precisamente el enfoque que circscribe al emprendedor como un actor cuya finalidad es aprovechar las oportunidades que se le presentan.

Esta característica creadora del emprendedor, según Ekmekcioglu (2011), está relacionada con el manejo del riesgo que también conlleva, sin embargo, este riesgo se va compensando por la ganancia esperada. El riesgo que toma el emprendedor innovador al crear un negocio en un mercado aparentemente inexistente o no explorado, comparado con el de un emprendedor que replica un modelo de negocio probado, es mucho más alto, no obstante, en ambos existe el riesgo. Por lo tanto, y como señala Contín (2007), para estos dos tipos de emprendedor es válido que su participación en el desarrollo económico radique en correr el riesgo de crear una nueva unidad de negocio que generará flujo de efectivo y permitirá el desarrollo o crecimiento de otras empresas.

Al definir a los *animal spirits*, móvil del comportamiento empresarial, Schumpeter era consciente de que sus atributos difícilmente se encontraban en todas las personas, de modo que para adquirir la confianza que un emprendedor tiene en su acción, se requieren aptitudes que sólo se dan en una pequeña parte de la población y que caracterizan tanto al tipo como a la función de empresario.

B. Teoría de redes

El emprendedor es capaz de iniciar un negocio sin involucrar su operación a largo plazo porque ese es el rol del director de empresa, quien requiere de una red de

agentes que le permitan cumplir con esa función. Tanto para el emprendedor innovador como para el replicador, la función de crear se ve limitada si no encuentra la forma de relacionarse y colaborar con otras instituciones, organismos y empresas.

Cuando se investiga una realidad en un entorno complejo, la visión de las redes y los sistemas permite acercarse a la interpretación de los procesos sociales inestables, se amplía la comprensión de los resultados esperados y las consecuencias de ciertas prácticas. De esta forma el entorno complejo se simplifica para ver aspectos particulares que en el todo podrían perderse. La red permite analizar las partes para comprender mejor el todo, sin confundir los efectos con los que participa cada una de las partes.

La teoría de redes hace converger diferentes corrientes de pensamiento y áreas del conocimiento: antropología, psicología, sociología, administración y también matemáticas. Estos orígenes históricos han sido tratados por Scott (1991) desde la Teoría Gestalt. Dentro de estas concepciones, la percepción de un objeto se realiza a partir de una totalidad conceptual compleja y organizada, esta totalidad posee propiedades específicas diferentes a la simple adición de las propiedades de las partes.

i. La Teoría de redes entre 1930 y 1970

Sus antecedentes históricos se clarifican en la Teoría de Lewin de 1936. Este teórico señala que la percepción y el comportamiento de los individuos de un grupo, así como su misma estructura, forman un espacio social donde participan sus agentes y su entorno, configurando así un campo de relaciones particulares que pueden ser analizadas formalmente por procedimientos matemáticos.

En esta misma línea se inscribe Moreno (1934) y su sociometría. Este autor es considerado uno de los fundadores de la teoría de redes bajo el nombre de *sociometric*. Moreno se interesó por la estructura de los grupos formados por

razones terapéuticas. En la misma corriente teórica se sitúa Scott y los grupos dinámicos de Heider (1946).

Como señala Lozares (1996:2), la teoría matemática de grafos de Cartwright y Zander (1953), de Harary y Norman (1953), de Bavelas (1948, 1950) y de Festinger (1949), trata de formalizar los estudios de Lewin, Moreno y Heider. Todos ellos fueron psicólogos que analizaron pequeños grupos a partir de modelos de grafos teóricos para estudiar su estructura social y evidenciar cómo la estructura del grupo afecta a los comportamientos individuales. Otra de las fuentes u orígenes de las redes proviene, como señala Lozares, del funcionalismo-estructural antropológico desarrollado en Harvard entre 1930 y 1940 por L. Warner y E. Mayo a través de sus investigaciones sobre la estructura de los subgrupos en sus trabajos en Hawthorne, empresa eléctrica de Chicago.

Para Scott (1991), no hay evidencia de la existencia de influencias entre las corrientes Gestalt, Grafos y la del funcionalismo estructural de las décadas de los años 30 y 40 del siglo XX. La teoría de redes sociales refleja la visión de la estructura como redes que se analizan por técnicas específicas y como conceptos sociológicos basados en la teoría del conflicto.

Barnes (1954) analiza la importancia de las relaciones informales e interpersonales como la amistad, el parentesco y la vecindad en la integración de una pequeña comunidad. La mayor parte de los aspectos de la vida social se pueden contemplar como un conjunto de puntos (nodos) que se vinculan por líneas para formar redes de relaciones. Scott (1991) señala que para Barnes la esfera informal de relaciones interpersonales se contempla como una parte, es decir, como una red parcial de una red total.

Nadel (1957) parte de la definición de estructura como la articulación de elementos en la formación de una totalidad. Las estructuras sociales son estructuras de roles. Al separar el contenido de la forma, Nadel sugiere que la estructura puede

investigarse por medio de métodos comparativos y por modelos formales matemáticos.

Como lo menciona Lozares (1996), las redes sociales tienen una rica tradición en la antropología cultural. Hacia mediados de los años cincuenta del siglo XX, los antropólogos –particularmente Barnes (1954)– estudiaron la urbanización y encontraron que las aproximaciones de la tradición antropológica a las organizaciones sociales, no son suficientemente ricas en las sociedades complejas. Ya para entonces era evidente que se necesitaban nuevos conceptos para cuantificar las relaciones en el trabajo de campo, entre otros, apertura, conectividad, círculo social, densidad, calidad, intensidad, intencionalidad, entre otros.

En Mitchell (1969) convergen la escuela del funcionalismo estructural representada por Warner, Gluckman, Barnes, Boot y Nadel y la escuela que proviene de la Teoría de Grafos, desarrollada por Koening, Cartwright, Zander, Harary, Norman y Bavelas, quienes sientan las bases sistemáticas para el análisis social de las redes.

En las décadas de los años 50 y 60 del siglo XX, los sociólogos prestan poca atención a las redes sociales. No obstante, en la obra de Cartwright y Harary (1956) y Davis (1963, 1967), se desarrollan también progresos decisivos en el campo de los métodos y de la conceptualización matemática. Sin embargo, como sostiene Galaskiewicz y Wasserman (1993), la teoría de redes sociales no se considera una herramienta confiable en la sociología más ortodoxa.

Al final de los años 60, se da una ruptura con las corrientes mencionadas a partir del llamado estructuralismo, desarrollado en la Universidad de Harvard y en particular por la escuela de White (1963), Boyd (1969) y Lorrain (1971). White establece las redes como un método de análisis estructural a partir de modelos

matemáticos algebráicos, de la Teoría de Grafos y del desarrollo de técnicas como la escala multidimensional (Lozares, 1996).

ii. La Teoría de redes entre 1970 y 1990

Desde Moreno en 1934, hasta los años 70, el concepto de red social es investigado con mayor frecuencia. Pero de acuerdo con Alba (1982), es sobre todo a partir de los años 70 que proliferan las temáticas y los contenidos de investigación que utilizan la perspectiva y los métodos de las redes sociales como instrumento de análisis. Antes de la década de los años 70, se realizaron numerosos intentos para diseñar métodos, estudiar detalladamente las relaciones sociales y entender su comportamiento, muchos de estos intentos fueron relativamente rudimentarios y no condujeron a métodos atractivos, de sencilla comprensión y uso para los investigadores. Para los años 70, con un mayor desarrollo de la base matemática y con la llegada de los algoritmos de computación, es posible la implantación práctica de la Teoría de Grafos; el procesamiento de datos en forma computarizada permitió un ahorro de tiempo, mayor exactitud y mayores posibilidades de representación gráfica.

Como señala Lozares (1996), los años 70 marcan un gran momento de crecimiento de la teoría de redes con el nacimiento de la International Network of Social Network Analysis (INSNA) en el año 1978, de la revista *Social Networks* así como de muchas otras investigaciones. Los científicos sociales Knoke y Kuklinski (1982) y Galaskiewicz y Wasserman (1993) se sienten atraídos por un tipo de análisis que presenta aspectos de la estructura social. Ambos proponen un tratamiento más objetivo en temas abstractos lo que promueve nuevas perspectivas.

En el campo metodológico, teórico y conceptual en estos años, las redes llegan a ser consideradas como cuerpo específico de métodos. La teoría de las redes sociales abre nuevos marcos de referencia o la reinserción de teorías existentes. Aun cuando el análisis de redes es para algunos una orientación teórica particular

sobre la manera de entender la estructura de los fenómenos sociales (vinculada a las teorías estructurales de la acción), para otros constituye una teoría en sentido estricto con aplicaciones concretas.

El avance en los métodos, algoritmos y técnicas ha sido importante, sobre todo en la aplicación del formalismo general matemático. A partir de la necesidad de identificar subgrupos de actores a distancias dadas dentro de la red, de agruparlos y de justificar por qué un conjunto de actores está en el mismo subgrupo, etcétera, Galaskiewicz y Wasserman (1993), señalan que se han desarrollado técnicas de análisis estadístico para datos relacionales y ha proliferado el software que permite un manejo más exacto y eficiente de la información, lo que logra una combinación importante entre rapidez y profundidad.

En la recolección de datos y elaboración del muestreo, se han llevado a cabo nuevos esfuerzos y se han usado métodos para describir la estructura global (por ejemplo, para estudiar su densidad y la reciprocidad de los lazos). También se han hecho intentos de obtener muestras de lazos relacionales, aunque hay que decir que los resultados en este sentido no han sido eficaces.

Si bien los años 70 representaron un auge de la teoría de redes, aún era notable la escasez de estudios basados en datos y métodos de redes y en el énfasis en contenidos metodológicos (Alba, 1982). A partir de los años 70, los mayores avances se han dado en los métodos, mientras que los procedimientos analíticos ganan en sofisticación y en capacidad de análisis.

Otro cambio importante fue la ampliación de su uso, ya que en la tradición sociométrica encabezada por Moreno, había una aplicación centrada en pequeños grupos como herramienta de la psicología. En una práctica más reciente, las redes constituyen un medio para estudiar fenómenos más estructurales y macroscópicos.

Lozares (1996) se refiere a los estudios de Wasserman y Faust, que hablan de las tres motivaciones que se involucran en la creación y el desarrollo de las redes sociales: las motivaciones empíricas, las teóricas y las matemáticas.

iii. Aplicaciones de la Teoría de redes

La Teoría de redes permite el análisis sobre organizaciones a pequeña escala, como pueden ser: grupos escolares, de profesionales, políticos, de jóvenes, clubes sociales, o de los agentes de un ecosistema emprendedor.

La ventaja del análisis de redes permite límites claros en la enumeración e identificación de los individuos para lograr clasificaciones más adecuadas y precisas.

Asimismo, se han realizado estudios de organizaciones de mayor tamaño: élites de comunidades, redes en la economía nacional, redes de científicos en una disciplina profesional y relaciones internacionales. Dentro del marco organizacional institucional, Ruiz (2004) sostiene que las redes han tratado las relaciones de poder y autoridad, sobre todo en organizaciones complejas formales, por ejemplo, las redes de poder que se tejen entre la clase política de los países.

La creación de un negocio requiere de un ambiente propicio para desarrollarse. Como sostiene Feld (2012), este ambiente debe de contar, en lo general, con la interacción de un conjunto de factores que incidan favorablemente en la actividad emprendedora, y, en lo particular, en el emprendedor y su proyecto (para hacerlo crecer e impactar de forma relevante en el desarrollo económico). Los actores de ese ambiente propicio pueden ser estudiados como una red.

C. Teoría basada en recursos y capacidades

Como indica Foss y Klein (2007), la teoría basada en los recursos de Penrose (1959) y Barney (1991), explica el logro de la ventaja competitiva de la empresa

sobre la base de la combinación y utilización de los recursos de los que ésta dispone o puede desarrollar. Algunos autores como Russo y Fouts (1997) y Sánchez, González y García (2007), han extendido parcialmente los planteamientos de esta teoría y los han discutido con relación al desarrollo competitivo de una región. De hecho, para Auerswald y Branscomb (2003), las regiones se desarrollan a partir de contextos únicos definidos por una configuración industrial, histórica y local, así como por el patrón de inversión en recursos que se efectúa con el tiempo.

Cabrera y Soto (2012) analizan las propuestas de West, Bamford y Marsden (2008) en la que aplican los preceptos de la teoría basada en los recursos para analizar el desarrollo empresarial de una economía emergente. Por otra parte, West y Bamford (2005) utilizan las propuestas para estudiar la creación de empresas de base tecnológica (EBT)². Esta teoría permite identificar los recursos territoriales que soportan el surgimiento y desarrollo de las EBT y como consecuencia el crecimiento económico que se genera en las regiones en las que se desarrollan estas empresas.

West y Bamford (2005) ofrecen una alternativa teórica para explicar el grado en el que las regiones fomentan o no la generación de EBT, es decir, ven por etapas la incorporación de tecnología en las empresas de una región y bajo un esquema de una gradualidad, lo que permite evaluar la fase de desarrollo en la que se encuentran estas empresas y por lo tanto, la etapa en la que se ubica el ecosistema emprendedor local.

La teoría basada en los recursos se sustenta en diversos planteamientos básicos que son discutidos por West y Bamford (2005) y Marsden (2008) para el contexto regional. Esta teoría, como lo señala Wernerfelt (1984) y Barney (1991), permite

² Empresa de base tecnológica es, según Storey y Tether (1998) y García y López (2007), aquella pequeña empresa de propiedad independiente y de reciente creación que opera en sectores de media y alta tecnología.

explicar las ventajas que poseen ciertas regiones y la capacidad de adquirir o desarrollar un conjunto de recursos que otras regiones no tienen.

Porter (1990) señaló que entre los recursos específicos que posee un territorio, se encuentran tanto sus recursos naturales (por ejemplo, sus condiciones naturales), como los recursos creados por la comunidad, ya sean de uso generalizado (la infraestructura), o especializado (los institutos de investigación específicos). Esta dotación de recursos funciona, al parecer de West y Bamford (2005) y Marsden (2008), como un sistema y se sostiene a través del tiempo. Cuando el análisis se realiza a nivel de la empresa, Grant (1991) distingue los diferentes tipos de recursos entre los cuales se encuentran: los recursos tangibles (activos financieros o físicos), intangibles (prestigio, marcas y tecnología) y humanos (valores culturales, talento y experiencia).

Como explican Cabrera y Soto (2012), los recursos específicos que posee un territorio ya sean naturales o los creados en el tiempo por su comunidad, tienden a influir en el desarrollo de nuevas organizaciones empresariales. Brush, Greene y Hart (2001) clasifican los recursos en humanos, sociales, financieros, organizativos y físicos. Venkataraman (2004) añade los tecnológicos para el caso específico de las empresas que operan en este sector.

Desde una perspectiva de análisis regional, los recursos se clasifican en cinco tipos. A continuación se describen los recursos humanos, sociales, tecnológicos, financieros y físicos:

- Recursos humanos: Para el caso de las EBT, el hecho de que una población cuente con un nivel elevado de titulados en especialidades relacionadas con las tecnologías, la comercialización y las finanzas, puede otorgar los elementos necesarios que nutren al capital humano de una región.

Al parecer de Lee y Peterson (2000), Hayton, George y Zahra (2002) y de Neck, Meyer, Cohen y Corbett (2004), dentro de los recursos humanos también se

incluyen los valores sociales, que tienen un impacto importante en el comportamiento emprendedor de una población.

Tominc y Rebernik (2007) señalan el hecho de que una sociedad considera que la empresa propia es una alternativa profesional deseable y que ésta contribuye a un ambiente de promoción del emprendedor, en el que se otorga un estatus elevado a aquéllos que tienen éxito con sus negocios, así como el respeto por aquellos que han intentado emprender y no han sido exitosos.

- Recursos sociales: La complejidad y dinamismo de los entornos tecnológicos provoca en los emprendedores de base tecnológica un mayor interés y necesidad por formar parte de redes sociales (Hagedoorn, 2002). Por su parte, Jack y Anderson (2002) defienden el carácter contingente del involucramiento social.

La velocidad con la que se desarrolla una empresa tecnológica genera un contexto de alta competencia y de sentido de urgencia por el desarrollo de sus nuevas soluciones a los problemas identificados. Los emprendedores requieren estar a la vanguardia en el conocimiento tecnológico ya sea para el desarrollo de sus productos o para su comercialización.

Sin embargo, el desarrollo de una empresa de base tecnológica requiere además del conocimiento técnico, un conocimiento específico de la industria y del contexto de la región, así como de las distintas propuestas que buscan resolver una problemática. Todos estos conocimientos difícilmente recáen en una sola persona o incluso en un solo equipo de trabajo. Esto podría justificar la urgencia por promover activamente el acceso a diversas redes que puedan dar un apoyo.

De esta forma, los recursos que se encuentren en su zona de influencia son claves para la proliferación de las EBT, así como también para su consolidación y crecimiento.

- Recursos tecnológicos: Sin el acceso a recursos tecnológicos, el talento de muchos emprendedores se centrará en el desarrollo de negocios tradicionales. Sin la incorporación de la tecnología en cualquiera de sus vertientes será muy difícil que los emprendimientos incorporen ventajas competitivas diferenciadoras que permitan el crecimiento y pongan barreras de entrada a sus eventuales competidores. La vinculación con agentes tecnológicos de apoyo, como los organismos públicos y privados que dan soporte al emprendimiento, universidades, centros de investigación, servicios de asesoramiento, entre otros, facilitan las posibilidades de los emprendedores de identificar y explotar nuevas tecnologías que puedan convertirse en oportunidades de negocio.

En este contexto, la existencia de empresas incubadoras, como señala Siu y Bao (2008), suele ser relevante. Estas pueden ser independientes o bien pertenecer a organizaciones públicas o privadas, ya sean institutos de investigación e instituciones públicas, así como a empresas del ámbito internacional o local. En México, las incubadoras suelen ser departamentos de las universidades, públicas o privadas, en la mayor parte de los casos dependientes jerárquicamente de las estructuras académicas.

También destaca la existencia del *clúster*, parques tecnológicos, centros tecnológicos, así como organizaciones de apoyo al emprendedor con un enfoque en EBT. Éstos, al parecer de Vohora, Wright y Lockett (2004) y Audretsch y Keilbach (2007), pueden ser factores de impacto en la generación de nuevas tecnologías pues realizan una importante actividad de investigación, además de favorecer el desarrollo de “derrames” (*spillovers*) de conocimiento. Estas organizaciones basadas en el conocimiento, señala Spilling (2006), están demostrando ser altamente eficaces para el desarrollo de nuevas tecnologías con potencial de materializarse en opciones de negocio rentables.

- Recursos financieros: Los recursos financieros siempre son importantes para el desarrollo de un nuevo proyecto. En primera instancia, el desarrollo tecnológico

requiere recursos económicos, pero ya concluída la fase de desarrollo, la puesta en marcha de la nueva empresa y su crecimiento requiere recursos económicos que requieren una lógica distinta que el financiamiento tradicional para empresas ya constituidas. Concretamente, Collinson y Gregson (2003) y Neck, Meyer, Cohen y Corbett (2004) han destacado el papel desempeñado por bancos, empresas de arrendamiento (*leasing*), empresas de capital emprendedor, inversores privados o fondos de desarrollo regional.

- Recursos físicos: Son los recursos que posee una región, entre los que se incluyen infraestructura de comunicación, espacios de arrendamiento para oficinas, espacios de *co-working*, zonas habilitadas para la instalación industrial, entre otras. Pueden ser privados o bien, auspiciados por instituciones gubernamentales. Probablemente, estos recursos no constituyen un elemento básico indispensable para la estimulación del desarrollo de un sistema empresarial en un territorio en el que no existe tradición emprendedora, pero su carencia representa un obstáculo que inhibe y obstaculiza su desarrollo. Estos factores forman parte de ese “ambiente adecuado” que se requiere para emprender.

West y otros (2008) sugieren la importancia de los recursos intangibles, ya que sin esos recursos los activos físicos pierden su capacidad para apoyar eficazmente la creación de nuevas empresas. De esta forma, los recursos tangibles tienen un lugar especial en los requerimientos de los emprendedores, sin embargo, como lo señala Venkataraman (2004), no son suficientes, se requiere del talento necesario para usarlos y que realmente se conviertan en una plataforma que soporte su desarrollo.

Para West y otros (2008), los activos más valiosos de una región son escasos, no imitables ni comercializables y difícilmente sustituibles, es en ellos en los que se fundamentan los elementos diferenciadores que los distinguen. Cada territorio ha de caracterizarse por un conjunto de recursos que forman parte de su idiosincrasia

y sobre los que se sostienen los resultados de dicha comunidad en materia de proliferación de EBT o de empresas que tienen potencial de crecimiento. Este potencial se basa en una propuesta de valor innovadora y con ventajas competitivas diferenciadoras, a la que Kantis (2014) denomina emprendimientos dinámicos³.

Con base en la Teoría de los recursos, es posible entender por qué algunas regiones que desean crecer por medio del desarrollo de emprendimientos dinámicos, intentan replicar la estructura y el conjunto de recursos de otra región de referencia, sin embargo, no es posible reproducir su funcionamiento porque como señala Piscione (2013), cada lugar tiene características que lo hacen único.

D. Los intangibles y la ventaja competitiva

En el ámbito empresarial, desde hace algunos años se escucha hablar de los intangibles en general y del capital intelectual en particular, conceptos relativamente recientes. En la última década del siglo XX, surgieron definiciones de varios autores, cada una enfocada desde diferentes puntos de vista pero que se pueden resumir en un solo concepto: “El capital intelectual es un conjunto de activos intangibles, son recursos y capacidades inmateriales y críticas, son manifestaciones de conocimiento individual y organizativo. El capital intelectual es experiencia aplicada, relaciones con agentes externos, destrezas profesionales que agregan valor a las organización, aunque no siempre esos intangibles son identificados por todos” (Mercado y Cernas, 2012: 9).

El capital intelectual es un conocimiento que se convierte en recurso valioso, difícil de replicar cuando se gestiona de una forma en que genera valor convirtiéndose en una ventaja competitiva. Falta mucho por explorar sobre el impacto que tiene el conocimiento que posee una organización y el que va adquiriendo con el tiempo,

³ Los emprendimientos dinámicos son aquellas nuevas empresas que tienen mayor capacidad de convertirse en pymes competitivas con potencial de seguir crecimiento en base a la diferenciación y la innovación, capaces de crear empleos de calidad y ayudar a diversificar la estructura productiva de una región (Kantis, 2014).

así como el que se desarrolla con las relaciones de colaboración y cooperación con otras organizaciones, orientadas a la consecución de objetivos diversos (Mercado y Cernas, 2012).

También se define al capital intelectual en términos de los conocimientos, habilidades, experiencias y destrezas de una organización, adquiridas por su personal, y que se manifiesta de manera intangible. Dicha información intangible, a pesar de no estar reflejada en los estados financieros tradicionales, posee y puede producir valor o tiene potencial para generarlo en el futuro.

Para el desarrollo de una nueva empresa, el cúmulo de experiencias de sus fundadores, así como de los accionistas o empleados que se van incorporando son de vital importancia.

El capital relacional y el capital intelectual han sido utilizados en algunas investigaciones acerca de emprendedores como las de Lepak y Snell (1999), Baron y Markman (2000), Mosey y Wright (2007), Politis y Landström (2002) y Seghers, Manigart y Vanacker (2009).

Como señalan Lepak y Snell (1999), se entiende por capital humano emprendedor, al cúmulo de conocimientos y habilidades que los fundadores, inversionistas o colaboradores han adquirido previamente durante su trayectoria profesional, así como a todas las experiencias previas a su incorporación a la empresa que los llevan a construir ventajas competitivas. Cameron y Quinn (1999) afirman que la cultura emprendedora es aquella que propicia un lugar para trabajar, dinámico y creativo. Según estos autores, una organización con una cultura emprendedora se sostiene por el compromiso hacia la experimentación y la innovación, tomando en cuenta los riesgos que todo cambio trae inherente, pero no deteniendo su acción por el temor al fracaso.

Euroforum (1998) define al capital intelectual como un conjunto de activos intangibles de una organización que no se encuentran reflejados en los indicadores cuantitativos que crean valor o tienen potencial para generarlo en el futuro. De acuerdo con Ros (2002), el capital intelectual de una empresa es la suma del conocimiento de los miembros y su interpretación práctica a través de marcas, patentes, procesos, entre otros. Éstos no siempre se pueden medir debido a su naturaleza intangible.

El conocimiento que aporta el personal a la organización, la satisfacción de los empleados, el conocimiento preciso de las operaciones del negocio y procesos claves, la satisfacción de los clientes así como su capacidad estructural, son activos claves para lograr el éxito, además de que determinan el posicionamiento de las organizaciones en el mercado y forman parte importante de las razones de compra del consumidor.

En el caso de las economías emergentes, es imperiosa la optimización de todos los recursos intangibles, en especial de aquellos que determinan la generación de valor para las empresas, es por eso que se han incrementado los estudios en torno al conocimiento, control y medición de los mismos (Almaguer, Moireira y Urzúa 2012).

El capital relacional es un concepto importante para entender este tema. Euroforum (1998) se refiere a él como el valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones con el exterior. Incluye también la calidad y sostenibilidad de la base de clientes y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, estos factores son claves para su éxito. Además, tiene en cuenta el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno.

El capital relacional encierra el conjunto de recursos ligados a las relaciones externas de la empresa con sus clientes, sus proveedores o sus socios que aportan innovación y que no necesariamente estas circunscriben a las relaciones

de índole económica. El capital relacional contiene, tanto la relación entre los agentes participantes como la percepción que tienen los externos de la compañía y serán capaces de transmitir en sus respectivos entornos (Edvinsson y Malone, 1997).

Según Salazar, Castro y Sáez (2006), el Modelo Intellectus define a este componente como el conjunto de relaciones que se incorporan a la organización, como consecuencia del valor de las relaciones que mantiene con los agentes del mercado y con la sociedad en general.

De igual manera, el capital relacional incluye las formas de relación de la organización con su entorno. Bueno, Salmador y Merino (2008), señalan que la relación con los clientes reales y potenciales, la capacidad de crearlos en el futuro, la satisfacción, la preferencia y su lealtad, las alianzas estratégicas y acuerdos con ellos, así como la imagen ante proveedores, bancos, accionistas y demás organizaciones con las que se relacionan, se convierten en un activo intangible que genera valor en las organizaciones.

En la actualidad, el nivel de complejidad al igual que la competitividad de los mercados van en ascenso, los clientes se vuelven más exigentes, lo que requiere de mayores inversiones, tanto monetarias como de recursos humanos, en todos aquellos factores que permitan su satisfacción y lleven a las organizaciones a convertirse en las preferidas de los consumidores. Las empresas deben encontrar nuevos métodos de gestión de las relaciones con sus clientes, así como invertir en ellos como lo hacen en sus empleados y en sus estructuras.

El capital intelectual es un concepto amplio que sirve para sintetizar y evaluar aquellos recursos de la organización que tienen una naturaleza intangible y que por lo tanto, resulta difícil cuantificar en los estados financieros de la organización, y más bien, se necesita analizar los impactos de su actuación.

El capital social (relacional) Nahapiet y Ghoshal (1998:243) lo definen como: “la suma de los recursos actuales y potenciales incluidos, disponibles y derivados de las redes de relaciones que posee un individuo o una unidad social”.

El capital social surge de las redes y relaciones de la estructura social en la que se desenvuelven los emprendedores. Coleman (1988) señala que los individuos siguen normas y patrones específicos que dan lugar a los comportamientos, las obligaciones y los canales a través de los cuales se relacionan. Por tanto, las estructuras y patrones entre los participantes afectan la forma en la que se desarrollan esas relaciones, si se aprovechan son una fuente continua de beneficios.

1.2. Comunidades de aprendizaje e innovación

El ecosistema emprendedor es un concepto reciente que intenta definir un fenómeno presente en el emprendimiento y demostrar que su existencia contribuye con el desarrollo de nuevas empresas y con el crecimiento económico del país que lo procure. Sin embargo, existen algunos conceptos con los que se suele confundir el ecosistema emprendedor, por ejemplo, con los sistemas de innovación, los clústeres y con la innovación social. A continuación se analizan las diferencias.

A. Sistemas de innovación

El concepto de los sistemas de innovación ha sido producto de la discusión entre Christopher Freeman y el grupo IKE cuando se referían a la mejor forma de hacer que países en vías de desarrollo pudieran cerrar la brecha respecto de los más desarrollados. Como señalan Lundvall, Gregersen, Johnson y Lorenz (2011), la idea central era encontrar las raíces de la innovación en el sistema de producción y vincular la innovación con el crecimiento económico, destacando que ésta, es el resultado de la intensa relación de actores (tales como empresas, universidades,

centros de investigación, gobierno, etcétera) en un lugar determinado, quienes además intercambiaban flujos de información que influían positivamente en el desarrollo.

La idea de sistemas de innovación sirvió de fundamento para muchas acciones de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD, por sus siglas en inglés), y aunque aún no hay una definición consensuada, la OECD y otros organismos (como el Gobierno de Australia) se basa en establecer que “un sistema de innovación es un flujo de tecnología e información entre personas, empresas e instituciones que son clave para los procesos de innovación” (OECD, 1997:7).

Hay quienes afirman, como es el caso de Viotti (2002), que en lugar de llamarlos sistemas de innovación, deberían de llamarse sistemas de aprendizaje, pues en algunos países, principalmente los que están en vías de desarrollo, no se realiza generalmente innovación en el sentido estricto del término, restringiendo el concepto solamente a la innovación tecnológica⁴. Sin embargo, para Lundvall y otros (2011), el gran problema de esta visión es que el concepto de innovación es muy estrecho y por lo tanto, se vuelve difícil de utilizar en muchos ambientes, principalmente en aquellos lugares donde no se cuenta con la infraestructura de centros de investigación.

Cuando nos referimos a un sistema de innovación, este consiste en una red de organizaciones que tienen el objetivo común de aprovechar los adelantos tecnológicos para aplicarlos y convertirlos en innovación. En la Figura 1 se pueden observar algunas de las definiciones propuestas por diferentes autores, todos coinciden en la formación de una red y la intención de vincular la generación de conocimiento con su aplicación.

⁴ La innovación tecnológica debe ser definida como la primera aplicación de la ciencia y la tecnología en una nueva dirección, seguida de un éxito comercial (OECD, 1971:11)

FIGURA 1. DEFINICIONES DE SISTEMAS DE INNOVACIÓN

Definición	Autor
La red de instituciones en los sectores públicos y privados, cuyas actividades e interacciones inician, importan, modifican y difunden nuevas tecnologías.	Freeman, 1995
Elementos y relaciones que interactúan en la producción, difusión y uso de conocimiento nuevo y económico útil.	Lundvall, 1992
Un conjunto de instituciones cuyas interacciones determinan el desempeño de las innovaciones.	Nelson, 1993
Las instituciones nacionales, sus estructuras de incentivos y las competencias que determinan la tasa y dirección del aprendizaje tecnológico en un país.	Patel y Pavitt, 1994
El conjunto de instituciones distintivas que en conjunto o particularmente, contribuyen al desarrollo y difusión de tecnologías y que proveen de un marco de trabajo con el cual los gobiernos forman e implementan políticas que influyen en los procesos de innovación. Es un sistema de instituciones interconectadas para crear, almacenar y transferir conocimiento, habilidades y artefactos que definen nuevas tecnologías.	Metcalfe, 1995

Fuente: Elaboración propia con información tomada de las autores señalados.

Quien estudia un sistema de innovación pone interés particular en el contenido innovador de sus aportaciones. Se pensará en el conjunto de actores (empresas, organizaciones, gobierno, etcétera) y sus relaciones, como un proceso a través del cual intercambian información que permite desarrollar innovaciones, y conocimiento tecnológico que da valor a la compañía (por ejemplo, mejores procesos) y al consumidor (mejores productos), lo que repercute definitivamente en el desarrollo económico de la región en donde coexisten estos actores.

B. Clúster

Este concepto se generalizó a partir de que Porter (1990) señaló la ventaja competitiva que logran las compañías a través de un sistema que fomenta la interrelación para promover mejoras a los productos y servicios de una industria en ciertas concentraciones geográficas. De acuerdo con Porter, un clúster presentará una concentración geográfica y sus relaciones no estarán dispersas o dadas por el azar, sino que se vincularán ya sea vertical u horizontalmente de manera que estas empresas se apoyan mutuamente, beneficiando la creación y la entrada de otras nuevas empresas, estimulando la innovación y facilitando el aprendizaje y la generación de valor.

Al igual que con los sistemas de innovación, la idea de clúster hace referencia a una red de actores (compañías y gobierno) en un contexto determinado que se interrelacionan en una red, cuyo fin es reforzar e impulsar la competitividad en las empresas. La literatura académica identifica el clúster de acuerdo con el enfoque de las relaciones de sus empresas, aunque no hay que olvidar, como señaló en 2008 la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID por sus siglas en inglés), que el factor de cercanía geográfica es esencial al momento de definir un clúster. Así, puede identificarse el clúster geográfico,⁵ horizontal (intercambio de recursos), vertical (vinculación a nivel de cadena de suministro) y de conocimiento.

C. Cadena de valor

De acuerdo con la US-AID, “la premisa subyacente en los enfoques de cadena de valor y clusters es que las empresas frecuentemente enfrentan restricciones a nivel del sector que no pueden enfrentar por sí solas” (US-AID, 2008:3).

La forma en la que el concepto de cadenas de valor beneficia a los clústers es que ayuda a superar la limitación geográfica, esta limitación de alguna forma no le permite al clúster enfocarse en toda la cadena de valor.

Con respecto a la cadena, se considera un sistema de mercado más amplio y el desarrollo de servicios y productos, desde el proveedor hasta el comprador, de tal forma que este concepto se enfoca en el flujo de un proceso en desarrollo y se diferencia por su énfasis de creación de valor para cada uno de los organismos que participan en la cadena. US-AID señala tres criterios comparando la cadena de valor y el cluster (Figura 2).

⁵ Las relaciones entre los participantes de un clúster tienen su origen por compartir el sector de la economía en el que se encuentran, por ejemplo, el sector de la pesca que los lleva a una zona geográfica determinada; o bien por un lugar específico, como la zona industrial de Querétaro.

FIGURA 2. DIFERENCIAS ENTRE CADENA DE VALOR Y CLÚSTER

Variable	Cadena de valor	Clúster
Definición	El flujo de creación de valor desde que la materia prima llega, hasta que se convierte en un producto para el cliente.	Una concentración geográfica de negocios, proveedores e instituciones interrelacionadas que crean sinergias directas e indirectas entre ellas.
Geografía	Toda la cadena de valor sin importar la locación.	Industrias concentradas en un área geográfica, que pueden o no incluir la cadena de valor completa.
Composición	Todas las compañías en el flujo de valor.	Empresas que crean sinergias (directas o indirectas).

Fuente: US-AID (2008) Value Chains and the Cluster Approach en http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADP646.pdf

Al incluir el concepto de cluster en la cadena de valor, ésta se ve fortalecida en: a) El reordenamiento en su estructuración a través de los segmentos; b) El aumento en la confianza entre sus agentes o grupos relacionados y, c) El mejoramiento en la solución de problemas o eliminación de restricciones al incluir a más agentes interesados.

Como vemos, la idea del cluster combina tanto a agentes, contexto geográfico y relaciones enfocadas en mejorar la competitividad o el valor de todo el cluster.

D. Innovación social

Se trata de un concepto reciente sin consenso y cuyas definiciones son diversas, incluyendo elementos dispares (Figura 3). El objetivo de una innovación social es solucionar alguna problemática que aqueje a una comunidad; sin embargo, aunque el consenso sea que se trata de una necesidad real con un impacto importante en el nivel de vida de una comunidad concreta, no se identifica la presencia de redes ni de agentes específicos a los que les corresponde su solución. Como señala Westley y Antadze (2010), es importante el involucramiento de las personas afectadas en la solución de la situación porque de otra forma se puede ir en contra del sistema social o sus creencias.

Este tipo de problemáticas suele dejarse a las instituciones de gobierno, sin embargo, en muchos casos no es posible que los gobiernos lo resuelvan por falta de recursos, de organización o de interés. En esos casos es necesario que algún actor identifique una necesidad, desarrolle la innovación y la implemente con la aceptación y colaboración de los que están directamente interesados. Como señala Murray, Mulgan y Caulier - Grice (2008), el objetivo principal es resolver la problemática social y no el fin de lucro.

La idea central de solucionar problemáticas sociales forma parte de cualquier organización social o institución gubernamental, sin embargo, esas necesidades requieren una inversión y un esquema de sustentabilidad que incorpore algún modelo que le dé viabilidad a largo plazo. Como señala Phills, Deiglmeier y Miller (2008), la subsistencia de estas iniciativas obliga a encontrar el modelo de sustentabilidad que se enfoque a resolver la problemática social sin detenerse por los recursos necesarios para su operación.

FIGURA 3. DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN SOCIAL

La innovación social es un proceso complejo de introducir nuevos productos, procesos o programas que cambien profundamente las rutinas básicas, recursos, flujos de autoridad o creencias de un sistema social en donde ocurre la innovación.	Westley y Antadze (2010)
Servicios y actividades innovadoras que son motivadas por el objetivo de cubrir una necesidad social y que serán predominantemente desarrollados y difundidos a través de organizaciones cuyos propósitos principales sean sociales	Murray y otros (2008)
Una solución nueva a un problema social, que sea más efectiva, eficiente, sostenible, que soluciones existentes y para las cuales el valor creado se incrementa en la sociedad en general más que en un sector privado.	Phills y otros (2008)

Fuente: Elaboración propia con información tomada de Westley y Antadze, Murray y otros, y Phills y otros.

El modelo de sustentabilidad sólo tendrá como fin último mantenerse en el esfuerzo por resolver la problemática social sin buscar excedentes económicos para otros fines, de otra forma perdería su enfoque social para privilegiar los fines de lucro.

1.3 Ecosistema emprendedor

Para abordar este tema, se parte de la base de los conceptos, elementos y características de un ecosistema emprendedor y posteriormente se analiza su desarrollo en distintas regiones del mundo.

1.3.1 Conceptos, elementos y características

El concepto de ecosistema emprendedor comienza a usarse a mediados de la década de los 90, del siglo XX, cuando diversos autores recogen la influencia que el entorno tiene sobre los emprendedores y sus emprendimientos dinámicos.

Spilling (1996) introduce el concepto de ecosistema emprendedor al que se refiere como la interacción de los actores, sus roles y el entorno, que influyen determinantemente en el desempeño y los resultados empresariales de una región. Spilling hace referencia a un sistema dinámico con características particulares, en el cual interactúan empresas y otro tipo de organizaciones a través de procesos de intercambio de información, conocimiento y servicios. En este sistema dinámico se da, al mismo tiempo, la colaboración y la competencia.

El desafío actual de la competitividad también pasa por el desarrollo de atributos de carácter intangible (por ejemplo, el capital intelectual), como medios para competir eficazmente, de tal forma que contar con una gran cantidad de recursos tangibles en una región no garantiza que se convertirán en tierra fértil para la generación de emprendimientos dinámicos (López, Nevado y Baños, 2008).

Parte de ese capital intelectual son las relaciones (capital relacional) que establecen las organizaciones para complementar sus capacidades, ya sea para potencializarlas, o bien, para remediar sus deficiencias o carencias. Cuando se habla de generación de emprendimientos dinámicos, la sola disponibilidad de recursos tangibles no garantiza su proliferación, también se requiere de un capital relacional que conecte los recursos tangibles.

El ecosistema emprendedor es una forma de capital intelectual que se construye a partir de las relaciones entre los agentes participantes de una región, que a su vez, contribuyen con recursos tangibles e intelectuales para favorecer la actividad emprendedora.

Algunos estudios como los de West y otros (2008), fundamentan el éxito de nuevas empresas apoyadas por el ecosistema emprendedor en varios factores: en lo valioso de los proyectos y de los emprendedores, o en lo favorable que resulta el entorno en función de los recursos con los que cuenta. Éstos no se conectan de forma espontánea y la influencia de los entornos se incrementa cuando se tiene la intención de incidir positivamente en la actividad emprendedora.

La mejor forma de lograr esa intención es cuando los agentes participantes en ese entorno, obtienen un beneficio por partida doble: logran sus objetivos particulares de acuerdo con su naturaleza, y contribuyen al crecimiento de la economía local gracias al desarrollo de emprendimientos dinámicos y a la atracción de otras nuevas economías, logrando así un beneficio indirecto al crecer la demanda de bienes y servicios para una región en particular.

Por estas circunstancias de simultaneidad entre colaboración y competencia, Neck, Meyer, Cohen y Corbett (2004), afirman que el ecosistema en sí mismo contiene y apoya al mismo tiempo el desarrollo de la actividad empresarial. Cabrera y Soto (2012) señalan que las empresas que participan de los beneficios de un ecosistema emprendedor, se convierten en un polo de atracción para nuevas empresas y nuevas organizaciones o emprendedores que ven ventajas en establecerse en la región, haciendo crecer la economía. Estos componentes del ecosistema, de acuerdo con los autores, van evolucionando con el tiempo, formando así un sistema dinámico que favorece la actividad emprendedora.

En un momento en el que la investigación sobre la actividad emprendedora estaba más orientada a un enfoque individual y se encontraba ausente el enfoque sistémico, Spilling (2006) desarrolla el concepto de heterogeneidad en el ecosistema emprendedor y menciona cómo la diversidad logra convertirse en una fuente de valor importante.

West y otros (2008) también desarrollan un estudio para América Latina, en él, encuentran que las economías emergentes no sólo necesitan inversión para tener crecimientos acelerados. Afirman que la inversión, más un aprovechamiento de la oferta local, ofrece alternativas de desarrollo económico que impulsan la actividad emprendedora. Con claridad señalan que no es sólo una inyección de recursos económicos, sino una verdadera transferencia de conocimiento. Las economías emergentes construyen su propia historia y su propio modelo en función de los recursos y los actores que forman parte de la actividad emprendedora en la región.

Spilling toma como punto de partida para su análisis, el trabajo realizado por Schumpeter (1978) sobre la teoría de desarrollo económico y la introducción del concepto de innovación como una creación de nuevas alternativas, así como su conceptualización del emprendedor como agente de cambio y principal fuerza de desarrollo económico.

Audretsch y Keilbach (2007) señalan que el entorno, las reglamentaciones y la colaboración son determinantes para la formación de comunidades o zonas de alto emprendimiento que contribuyen a desarrollar económicamente sus regiones, además de influir en el ambiente social y cultural del lugar. Para Audretsch y Feldman (2004), el emprendedor es estimulado por el entorno con el que interactúa e influye en sus decisiones para aprovechar las oportunidades.

La creación de conocimiento influye de forma importante en la generación de oportunidades para explorar, e incrementa las posibilidades de convertirlas en

empresas de rápido crecimiento. Las ideas por sí mismas no son capaces de construir oportunidades de negocio hasta que los emprendedores son capaces de monetizar la oportunidad por medio de un conocimiento aplicado en una solución a problemáticas de un mercado. La figura del emprendedor y el valor que le aporta su entorno son determinantes en las primeras etapas del desarrollo de la empresa, para contribuir a su crecimiento y consolidación (Audretsch y Keilbach, 2007).

Isenberg (2010) concibe al ecosistema emprendedor como un conjunto de elementos tales como liderazgo, cultura, mercados de capital en funcionamiento y consumidores con mente abierta a nuevas opciones que se combinan de una forma compleja.

El concepto de ecosistema emprendedor se sustenta en la capacidad de generar redes de colaboración y confianza, y en factores culturales que deben favorecer el intercambio de valor en sus distintas formas. La interacción que resulta de las relaciones establecidas entre los participantes de un ecosistema emprendedor, aporta un capital relacional importante a lo largo de todo el proceso de nacimiento y desarrollo de una nueva empresa.

Los participantes requieren de un elemento articulador que no pertenece de forma particular a un tipo de actor del ecosistema, sino que depende de la capacidad de liderazgo y de la realidad que presenten las condiciones locales de la región donde trabajen.

Según Isenberg (2010), todo inicio de un emprendimiento dinámico debe tener en cuenta un ecosistema que implica la integración de organizaciones de naturaleza distinta: academia, empresas, organismos públicos, capital humano emprendedor y fondos de capital emprendedor.

La presencia de emprendedores, de proyectos sólidos con posibilidades de crecer y de un ambiente que favorezca la actividad emprendedora, es indispensable para

el funcionamiento de cualquier ecosistema empresarial. Pueden existir en forma deficiente pero en ningún caso pueden estar completamente ausentes.

Un ecosistema exitoso se compone de instituciones sólidas y políticas y programas eficientes, por tal razón, Isenberg (2010) expone que cada región debe realizar ciertas tareas si quiere desarrollar una actividad emprendedora que tenga un impacto real en su desarrollo.

Algunas de esas tareas podrían resumirse en los siguientes puntos:

- Los gobiernos deben concentrarse en realizar intercambios de mejores prácticas de instrumentos y políticas, en lo que respeta al Estado de derecho y al fortalecimiento de las instituciones.
- Los investigadores deben seguir trabajando en la integración del emprendimiento al marco teórico económico y en el desarrollo de innovaciones que puedan convertirse en proyectos de alto impacto en la economía.
- El sector privado debe promover el emprendimiento corporativo en las grandes empresas, desarrollando proyectos innovadores e iniciativas de financiamiento en alianza con universidades locales.
- Los organismos financieros deben ser facilitadores de ese proceso ofreciendo alternativas reales para apoyar nuevos proyectos.
- La sociedad en su conjunto debe reivindicar la figura del empresario como una vocación de servicio necesaria en la sociedad.

Cabrera y Soto (2012) señalan que un ecosistema emprendedor dinámico se caracteriza por la interacción de empresas e instituciones mediante intercambio de información y conocimiento, servicios, entre otros, a la vez que compiten entre ellos.

El entorno tiene un impacto sobre los actores que desarrollan su actividad dentro de su zona de influencia, pero cuando el entorno tiene la intención de influir sobre

un tema o agentes en particular, se obtiene un efecto multiplicador. Cuando se busca favorecer la actividad emprendedora, los agentes que participan de un ecosistema buscan alinear sus objetivos particulares con el trabajo conjunto de impulsar, a través del nacimiento y desarrollo de emprendimientos dinámicos, la economía regional y así obtener todos beneficios de ese crecimiento.

De esta forma, las palabras clave que se incluyen el concepto de ecosistema emprendedor son: red, colaboración, confianza e intercambio. Éstas estimulan el trabajo en equipo y el cumplimiento de sus objetivos particulares.

Existen diferentes tipos de organizaciones que participan en un ecosistema emprendedor y cada uno posee características distintivas como se señala a continuación:

- 1) Organizaciones con fines de lucro. Son organizaciones cuya actividad principal tiene como objetivo la obtención de ganancias económicas. No obstante, es posible que persigan otros fines complementarios o secundarios, sin embargo, su actividad principal se centra en alcanzar el beneficio económico.

Dentro de las organizaciones con fines de lucro se pueden encontrar:

- a) Emprendedores que buscan monetizar su modelo de negocio a través de la formación de una nueva empresa como instrumento de generación de riqueza.
 - b) Empresas que requieren bienes y servicios para crecer o mejorar su oferta y así atender de mejor forma su mercado para concretar oportunidades de negocio.
 - c) Fondos de capital emprendedor que buscan un rendimiento a través de invertir en empresas en sus diferentes etapas.
- 2) Organizaciones sin fines de lucro. Son organizaciones cuyo principal objetivo es atender causas sociales, pero que buscando su auto-sustentabilidad, requieren de un emprendimiento que les genere recursos para su viabilidad económica y no basen su financiamiento en

subvenciones de instancias públicas o algún otro tipo de apoyos económicos.

Entre las organizaciones sin fines de lucro se pueden encontrar generalmente, universidades y centros de formación de talento.

No obstante, existen algunas organizaciones que pueden o no perseguir fines de lucro, entre ellas, están:

- a) Centros de investigación y desarrollo tecnológico.
 - b) Tecnólogos e inventores.
 - c) Organismos de apoyo como: Incubadoras, aceleradoras, organizadores de eventos de *networking*.
 - d) Medios de comunicación que sirven como agentes de difusión de casos de éxito que promueven la actividad emprendedora.
- 3) Organizaciones gubernamentales. Son organismos públicos que están orientados a lograr el desarrollo de cierto aspecto de la vida del territorio que representan. Sus objetivos están alineados a los planes de desarrollo que los gobiernos utilizan periódicamente para guiar sus actuaciones hacia un impacto en su territorio.

Dentro de las organizaciones gubernamentales están:

- a) Gobiernos en sus tres niveles: federal, estatal y municipal
- b) Organismos internacionales
- c) Banca de desarrollo
- d) Organismos descentralizados del sector público, como es el caso del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM)⁶.

Es posible encontrar en la bibliografía disponible diferentes etapas en la madurez de una nueva empresa y señalar que cuando ésta crece y se desarrolla, deja de ser un emprendimiento dinámico o *startup* para convertirse en una pequeña o mediana empresa en crecimiento.

⁶ El Instituto Nacional del Emprendedor se creó en México en el 2013 en lugar de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa que dependía de la Secretaría de Economía, hoy es un organismo desconcentrado de la misma Secretaría.

Una *startup*⁷ es un modelo de negocio con un contenido tecnológico importante, que se encuentra en etapa de validación, que ha dado sus primeros pasos pero todavía está en la etapa de validar sus hipótesis, como por ejemplo: las características de su cliente objetivo, el tamaño del segmento de mercado que pretende atender, la problemática u oportunidad que piensa atender, entre otros. Todavía no tiene el funcionamiento de una empresa que está en etapa de formación y por lo tanto, aplica una lógica, indicadores de éxito y parámetros de evaluación distintos, que si se tratara de una empresa en funcionamiento.

Por lo tanto, una *startup* no es una empresa pequeña, es un modelo de negocio en etapa de prueba que aún no tiene hipótesis validadas. En esta perspectiva, la única constante en una *startup* es la incertidumbre, ya que todavía no están claras las variables importantes en las que se fundamenta el modelo de negocio. Dejará de ser una *startup* cuando las variables se encuentren suficientemente resueltas y pase a una etapa de aprovechamiento más intenso.

A lo largo de este apartado, se señalan tres conceptos similares que es necesario precisar. En todos se refiere a nuevas empresas que se diferencian del emprendimiento de autoempleo por la capacidad que tienen de crecer y de impactar en la economía de sus regiones.

El término de empresas de base tecnológica (EBT) se le atribuye a Little (1977) y se aplica a empresas de propiedad independiente, establecidas recientemente (con menos de 5 años) y que fundamentan su modelo de negocio en la explotación de una invención o de un desarrollo tecnológico en la que se asumen riesgos tecnológicos importantes. Como lo señala Trenado y Huergo (2007), estas nuevas empresas se encuentran en sectores de la economía donde la vanguardia tecnológica es clave para mantenerse competitivos.

⁷ Para Pratt (1987), las *startups* o compañías incipientes son empresas de reciente creación que tienen un perfil de riesgo alto, pero también gran potencial de crecimiento.

Para Blank y Dorf (2012), el término *startup* se usa ordinariamente en un modelo de negocio que se encuentra en fase de validación, es decir, todavía no existe necesariamente una empresa legalmente constituida, de tal forma que en algunos casos no se trata de una empresa sino de un modelo a prueba. Si la validación del mismo cumple con las métricas establecidas, se dará el siguiente paso para comenzar su escalamiento. *Startup* es un concepto que en muchas ocasiones se utiliza para empresas de reciente creación.

El emprendimiento dinámico es aquel cuyo crecimiento le permite abandonar en pocos años el mundo de la microempresa para transformarse en una pyme competitiva con potencial y proyección de seguir creciendo. Este concepto lo acuña Kantis y lo analiza en particular en el ICSEd-Prodem (2014).

Como se puede observar con diferentes matices, los tres conceptos se utilizan para definir empresas de reciente creación que tienen potencial de crecimiento. El único concepto que específicamente menciona a la tecnología como un factor indispensable son las EBT, sin embargo, el concepto de *startup* y el de emprendimiento dinámico tienen en su esencia un componente tecnológico importante, de otra forma no sería posible desarrollar crecimientos acelerados para dejar de ser microempresas en poco tiempo.

La evidencia internacional sostiene que sólo una pequeña porción de las empresas creadas en un año logra sobrevivir y convertirse en pequeña o mediana empresa. Estas reciben nombres tales como gacelas, empresas de rápido crecimiento, *startups*, empresas de base tecnológica o nuevas empresas dinámicas (Almus, 2002; Autio, 2005; Brüderl y Preisendorfer, 2000; Davidsson y Henrekson, 2002; Kantis, Ishida y Komori, 2002 y Kantis, 2004).

Este segmento de nuevas empresas de rápido crecimiento representa sólo una pequeña porción de las empresas que nacen (aproximadamente el 5%) y son las que generan la mayor parte de los puestos de trabajo de las nuevas firmas que

logran sobrevivir (Birch, 1987; Storey, 1994). Al presentarse estas similitudes, los términos se usarán de forma indistinta en el presente estudio, sin embargo, se considera más adecuado para Latinoamérica utilizar el término de emprendimiento dinámico.

1.3.2. Desarrollo de ecosistemas emprendedores

Para Audretsch y Feldman (2004) las economías obtendrían un mejor desempeño si enfocaran su política pública en el crecimiento, el desarrollo de emprendedores y la creación de nuevas empresas que se basan en el conocimiento, en lugar de favorecer los excesos de regulación. Los países que desarrollan una economía con enfoque en la comercialización de conocimiento y desarrollo de emprendedores, reducen sus niveles de desempleo.

Audretsch y Feldman (1996) señala que en la actualidad, la generación de oportunidades no está centrada en el abatimiento de costos sino en la generación de productos y servicios de mayor valor. La economía mundial se mueve a otro ritmo, con circunstancias más parecidas al escenario donde los emprendedores desarrollan nuevas empresas. Así, es posible que los emprendedores resulten más aptos para un modelo de economía como el que se está desarrollando en el siglo XXI, basado en el conocimiento.

Algunos países y regiones han puesto en los emprendedores y en el desarrollo de nuevas empresas, uno de los pilares más importantes de su economía, lo que ha impulsado la formación de organismos e instituciones de apoyo y promovido las condiciones para la formación de nuevas empresas.

Dicho ambiente puede favorecer el desarrollo de emprendedores en tanto que les facilita el acceso a recursos y relaciones que potencializan sus capacidades y subsidian sus carencias. De esta manera, logran un círculo virtuoso en las economías de las regiones donde se encuentran y contribuyen no solamente a la permanencia de estas nuevas unidades económicas, también incrementan las

posibilidades de convertirse en promotores del desarrollo. Como señala Isenberg (2010), se requiere evaluar periódicamente si las condiciones del entorno son propicias o no para que la actividad emprendedora pueda realizarse.

Feld (2012) señala que es posible que los emprendedores necesiten, además de sus capacidades, un proyecto con características idóneas para que escale⁸, así como también la interacción de un conjunto de factores que incidan favorablemente en la actividad emprendedora, en lo general, y en el emprendedor y su proyecto para hacerlo crecer e impactar de forma relevante en el desarrollo económico, de forma particular.

Una región en la que la actividad emprendedora se ha desarrollado como en pocos lugares del mundo es Silicon Valley en California. El avance tecnológico, el desarrollo de una cultura emprendedora y el rápido crecimiento de su economía desde los años 70, lo ha convertido en centro de atención y materia de estudio para muchas personas e instituciones, al ser reconocido como el modelo de referencia de un ecosistema emprendedor. La intención de replicar el modelo de Silicon Valley en otras regiones ha generado el interés por conocer sus condiciones, circunstancias y elementos.

Sin embargo, cada país funciona de forma diferente e incluso las regiones dentro de un país, funcionan de manera distinta entre sí. Es fundamental reconocer que cada país y cada región deben encontrar su propio camino y no intentar replicar modelos, ya que éstos han surgido de acuerdo al entorno.

Para formar un ecosistema emprendedor, generalmente el gobierno local tiene el papel de facilitador y utilizando su poder de convocatoria para conectar organizaciones e instituciones. Los otros agentes como el sector privado, las

⁸ Los modelos de negocio escalables son aquellos en los que los márgenes de contribución pueden crecer en forma exponencial en comparación con los gastos de operación y la inversión, que crecen de manera lineal (Furr y Ahlstrom, 2011).

instituciones educativas, los fondos de capital privado e inversionistas, tienen un papel clave difícil de sustituir, de esta manera entre todos generan la dinámica que da soporte a la actividad emprendedora.

Isenberg (2010) señala la necesidad de lograr un mayor bienestar de la población, lleva a países en vías de desarrollo a impulsar a los emprendedores. Tal es el caso de Chile, Ruanda e Islandia que después de plantearse como política pública el impulso al desarrollo de una cultura emprendedora, lograron mejorar sus indicadores económicos y de desarrollo.

Isenberg (2010) señala que en estos países, los gobiernos han reconocido que el desarrollo emprendedor tiene la capacidad de transformar sus economías, y en esta labor, la construcción de un ecosistema emprendedor se convierte en un tema clave.

En esta investigación se concibe al ecosistema emprendedor como un conjunto de elementos tales como liderazgo, cultura, mercados de capital en funcionamiento y consumidores con mente abierta a nuevas opciones que se combinan de una forma compleja.

Isenberg (2008) señala que en muchos casos, la mayor parte de los esfuerzos se pierden al buscar construir otro Silicon Valley, sin considerar que cada entorno tiene una realidad que se debe aprovechar sin buscar estereotipos o modelos externos. Su investigación muestra que el fenómeno del emprendimiento se transforma y va tomando un perfil particular en cada región, al mismo tiempo que se han desarrollado documentos sobre mejores prácticas que funcionan en muchas regiones diversas. No se trata de una fórmula sino de un documento que sirve de apoyo en el desarrollo de un ecosistema de emprendedor.

La investigación de Isenberg (2008) es una referencia que marca las bases para la construcción de un ecosistema emprendedor en cualquier lugar del mundo, por la

posibilidad que tiene de adaptar y recoger las virtudes y capacidades de cada región. En el siglo XXI, las nuevas compañías tienen mejores condiciones para convertirse en poco tiempo en empresas globales⁹, abrir oficinas en un país con mejores ventajas comerciales y desarrollar la manufactura en otra parte del planeta donde se encuentran las mejores condiciones de costo, logística, etcétera.

De la misma forma, buscan talento y obtienen capital de forma global. Las empresas exitosas son aquellas que logran generar una red que les permite aprovechar y gestionar las ventajas de la globalización no sólo para la comercialización de sus bienes y servicios sino para la gestión completa del negocio.

West y Bamford (2005) desarrollaron una investigación enfocada en tres zonas en Estados Unidos reconocidas por la generación de empresas de base tecnológica: Silicon Valley en California, The 128 loop en Boston y en Austin, Texas. Su investigación permite ver que estos ambientes hayan sido influenciados en forma importante por los emprendedores que llegan de todo el mundo, así como por empresas ya constituidas que llegan a esos lugares atraídas por la gran disponibilidad de recursos, con el objetivo de buscar inversión o desarrollar nuevas líneas de negocio. Al integrarse a la economía regional, las empresas que arrivan a la zona, no solo reciben de ella sus beneficios, sino que también aportan su potencial, incrementando al mismo tiempo la diversidad de alternativas disponibles.

West y Bamford (2005) han identificado distintas tipologías y/o fases por las que atraviesan las zonas emprendedoras en su proceso de consolidación. A partir de la conceptualización del ciclo de vida, distinguen cuatro fases por las que un territorio evoluciona cuando trata de desarrollar un sistema emprendedor en el que

⁹ Skype, Google, Apple, Microsoft, Samsung y Twitter, son empresas que tienen operaciones globales a poco tiempo de su existencia. Estas empresas fueron impulsadas por modelos de negocio diseñados para un mercado global.

proliferen los emprendimientos dinámicos, los cuales son economía básica, escasa, incipiente y masa crítica.

Nuevamente, es el patrón evolutivo del ciclo de vida el que sustenta la tipología dinámica que realizan Iammarino y McCann (2006) de los clusters empresariales. Ambos distinguen las siguientes fases: aglomeración, complejo industrial, nueva red social y vieja red social. En opinión de estos autores, no existe un camino lineal o determinista para este desarrollo, sino que es muy probable que existan patrones idiosincrásicos y diversos en cada territorio. Las etapas identificadas responden a un análisis teórico y, en algunos casos, a la observación directa de los investigadores.

Afueras del mundo anglosajón, Cabrera y Soto (2012) hacen una aproximación importante al tema y parten de los estudios de West y Bamford (2005) para analizar los diferentes activos tangibles e intangibles que afectan la creación de empresas de base tecnológica en España. Estas investigadoras centran su estudio en la búsqueda de explicaciones causales (de un área geográfica) que determina la configuración del ecosistema emprendedor. En él, las EBT encuentran el hábitat idóneo para crecer y multiplicarse. Utilizan información de carácter secundario para hallar los principales recursos críticos necesarios en cada una de las fases a través de las cuales evoluciona el ecosistema emprendedor.

Como resultado, aportan un modelo en el que los recursos humanos, sociales, tecnológicos, financieros y físicos, así como su interacción, constituyen los activos críticos que explican la creación diferencial de EBT en una región. El análisis regional que hacen de los mercados españoles muestran una ruta clara de cómo se genera una metodología para evaluar las asimetrías que tiene un país y las implicaciones que esa realidad tiene en las políticas públicas. Su estudio permite hacer una clasificación de la etapa de vida en la que se encuentran los ecosistemas emprendedores de las distintas regiones de España.

1.3.3. Análisis de ecosistemas emprendedores

Los primeros estudios sobre el desempeño de los ecosistemas emprendedores en distintas regiones del mundo se publicaron en 2012. La necesidad de encontrar razones para explicar el desigual desempeño de las regiones en cuanto a su actividad emprendedora, llevó a definir algunas métricas para analizar su funcionamiento.

A. El Startup Ecosystem Report

En 2012 se publicó el *Startup Ecosystem Report* (Startup Genome, 2012), un amplio análisis en el que se seleccionaron las 20 regiones con un ecosistema emprendedor de mayor potencial (Figura 4).

Se trata de una muestra de 50,000 *startups* de todo el mundo, principalmente en fases iniciales. A todas se les aplica el Startup Genome Compass, que es una herramienta que clasifica las startups de acuerdo a ciertas métricas que definen su desempeño para de esta manera, medir el funcionamiento de un ecosistema y compararlo con otros. El ecosistema de referencia para el Startup Ecosystem Report fue Silicon Valley.

FIGURA 4. LOS 20 ECOSISTEMAS EMPRENDEDORES CON MAYOR POTENCIAL

1.- Silicon Valley (USA)	11.- Paris (Francia)
2.- Tel Aviv (Israel)	12.- Sydney (Australia)
3.- Los Angeles (USA)	13.- Sao Paulo (Brasil)
4.- Seattle (USA)	14.- Moscow (Rusia)
5.- New York City (USA)	15.- Berlin (Alemania)
6.- Boston (USA)	16.- Waterloo (Canada)
7.- London (UK)	17.- Singapore (Singapur)
8.- Toronto (Canada)	18.- Melbourne (Australia)
9.- Vancouver (Canada)	19.- Bangalore (India)
10.- Chicago (USA)	20.- Santiago (Chile)

Fuente: Startup Ecosystem Report, Startup Genome (2012)

En este estudio sólo se incluyeron dos ecosistemas emprendedores de la región: Santiago de Chile y Sao Paolo, Brasil, ya que se trata de un estudio global en el que se comparan los 20 ecosistemas emprendedores con mayor potencial en el

mundo. De la lista, llama la atención que Estados Unidos sigue siendo el país donde más desarrollo emprendedor existe, muy por encima de otras regiones con 6 de los 20 ecosistemas seleccionados.

El estudio analiza siete índices sintéticos, que se dividen en 50 variables. Su intención es establecer un *ranking* en el que el punto de referencia es Silicon Valley.

Los índices son:

- Índice de creación de emprendimientos dinámicos (*Startup Output Index*): Se refiere a qué tan importante ha sido hasta ese momento la actividad emprendedora en la zona, matizada por la cantidad y la madurez de sus *startup* en funcionamiento.
- Índice de capacidad de Fondeo (*Funding Index*): Mide qué tan activo y sólido es el entorno de capital de riesgo e inversión en la región.
- Índice de desempeño de los emprendimientos (*Company Performance Index*): Mide el rendimiento global y el potencial de rendimiento de las *startup* de la región, tomando en cuenta variables como: ingresos, generación y crecimiento de empleos, potencial de crecimiento, mercado potencial, etcétera.
- Índice de talento (*Talent Index*): Mide el talento de los fundadores de las *startup* locales. Toma en cuenta edad, experiencia, preparación formal académica, éxitos previos, entre otros.
- Soporte del Ecosistema (*Support*): Mide la calidad del soporte que ofrece el ecosistema emprendedor de la región a las *startups*, incluyendo la presencia de mentores, organismos de apoyo, fuentes de capital emprendedor, proveedores, etcétera.
- Índice de mentalidad (*Mindset Index*): Pretende medir la mentalidad de los participantes del ecosistema.
- Índice de adaptación tecnológica (*Trendsetter Index*): Mide las capacidades del ecosistema emprendedor para adoptar nuevas tecnologías, modelos de

negocio, aprovechamiento de nuevas tendencias, entre otros. Se espera que un ecosistema que se encuentra en la punta de su actividad, tenga capacidades para aprovechar las oportunidades de mejor forma.

Analizar este estudio permite identificar las características de estas regiones para seleccionarlas como las de mayor potencial y de él se desprende la importancia que tiene la figura del emprendedor, la innovación en los proyectos y el ambiente adecuado para su desarrollo.

B. Estudios en América Latina

En Latinoamérica también se han hecho esfuerzos para el estudio del desarrollo emprendedor. Auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo y la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES), se desarrolló un análisis comparativo del desarrollo emprendedor en 13 países de América, Europa y Asia, en combinación con un estudio de casos, de tal forma que ha sido posible ubicar un gran número de recomendaciones en áreas específicas a partir de las cuales los gobiernos y agencias de desarrollo de América Latina y el Caribe puedan actuar y promover la creación de empresas que impulsen el desarrollo de la región (Kantis, 2004). Sus referencias al entorno, redes, fuentes de financiamiento y capital privado, así como la comparación que hacen de estos elementos en las economías latinoamericanas, asiáticas y europeas, permite evidentes áreas de oportunidad.

A excepción de Kantis (2004), que enfoca su estudio en el fenómeno del emprendimiento en América Latina comparado con otras regiones, los demás autores mencionados estudian el ecosistema emprendedor desde la perspectiva de economías desarrolladas y principalmente para emprendimientos dinámicos. Existen muy pocas publicaciones de referencia en países latinoamericanos y menos aún de empresas que crecen y se desarrollan con modelos de negocio funcionando en mercados maduros de la economía.

La creación de una nueva empresa es el resultado de un proceso que, a lo largo de sus diferentes etapas de gestación, está influenciada por distintos factores. Kantis (2014) señala que los emprendimientos dinámicos requieren de tres elementos: un emprendedor o grupo de emprendedores que tome la iniciativa de su creación, un proyecto, y un ambiente que favorezca el surgimiento de la actividad emprendedora e impulse su crecimiento.

Cada uno de estos elementos tiene, en alguna medida, influencia en el éxito o fracaso de la nueva empresa, cada uno está sometido a influencias positivas o negativas por el entorno en el que se crean, por esta razón, las condiciones que influyen son principalmente locales, sin negar la influencia de elementos económicos globales, además, la influencia del entorno local es determinante.

Los factores que inciden en el emprendedor son sus condiciones sociales, su cultura y educación, entre otros. Los factores que impactan en el proyecto son: potencial de la economía, estructura empresarial, incorporación de ciencia, tecnología e innovación. Los factores que inciden en el entorno y favorecen las condiciones para el crecimiento de los proyectos emprendedores son: políticas y regulaciones, acceso a financiamiento y capital social. Se describe cada uno a continuación.

Los factores que inciden en el emprendedor son:

- **Condiciones sociales.** La influencia de la familia, la actividad económica de los padres, el ambiente socioeconómico, entre otros, son determinantes en la formación de una persona. De la misma forma influyen en las motivaciones que una persona tiene para emprender. En algunos casos su motivación será aprovechar una oportunidad y en otras será solamente una salida al desempleo y a la falta de oportunidades laborales.

En las fases iniciales de una empresa, se vuelve muy importante contar con una red familiar que pueda ayudar a dar los primeros pasos o bien, que en su medio social pueda encontrar esos patrocinios para el inicio. En sociedades fragmentadas, como suelen ser las latinoamericanas, el acceso

a esos contactos está fuera del alcance de ciertas clases sociales. Lora y Castellani (2014) señala que la capacidad para acceder a recursos y capacidades, sumado a un afán de progreso social, suele ser un rasgo característico de las clases medias. Según la investigación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), dos de cada tres emprendimientos dinámicos en América Latina fueron creados por emprendedores provenientes de clases medias o medias altas.

- Cultura. Las creencias y valores dominantes de una sociedad influyen en la conducta de las personas. Las sociedades van forjando modelos que logran inspirar a los jóvenes en relación con la ocupación profesional que desean. En algunos casos, pueden ser un impulso o bien un freno para la decisión de ciertas actividades que quizá no son muy bien vistas por la sociedad. La valoración que tiene la vida empresarial impacta en la decisión de los jóvenes para tomar la decisión de emprender o no. Para Kantis (2014), la mayor parte de las sociedades latinoamericanas sostienen una aversión al riesgo, se requiere modificar este rasgo que influye en la forma de hacer negocios.
- Sistema Educativo. La formación de capacidades emprendedoras trasciende el ámbito familiar y es en el sistema educativo donde se contribuye o no a formar esas capacidades. Esto requiere dotar a docentes y elaborar planes de estudio que estén orientados a desarrollar estas competencias. De la misma forma, si este enfoque se da hasta los estudios universitarios, se reducen las posibilidades de influencia que si comenzaran en una fase más temprana.

Los factores que inciden en el potencial del proyecto son:

- Potencial de la economía. La estabilidad y el crecimiento económico son determinantes para que las nuevas empresas tengan potenciales compradores. Estas nuevas empresas pueden crearse con un enfoque

global desde un inicio y contar con un mercado local con potencial es de gran ayuda. La mejora de los ingresos en las clases medias impulsa los niveles de consumo y provoca compradores más sofisticados que buscan productos y servicios diferenciados.

- Estructura empresarial. Tanto las empresas locales o transnacionales asentadas en el lugar, están en la búsqueda de nuevas soluciones a sus necesidades de bienes y servicios y pueden convertirse en el motor de oportunidades para la creación de nuevas empresas.
- Incorporación de ciencia, tecnología e innovación. El conocimiento científico y tecnológico pone un ingrediente clave para los emprendimientos dinámicos. Son la base para la diferenciación de nuevos productos y servicios que bien pueden surgir de una investigación científica a la que se le busca una aplicación comercial, o de manera inversa; pueden surgir de una necesidad empresarial para la que se busca una solución que parte de un desarrollo tecnológico.

En Latinoamérica, comparativamente con otras regiones, se hace poca investigación científica y en muchos casos está desvinculada del aparato productivo. Como señala Zavala (2013), la incorporación de innovación y tecnología en los proyectos emprendedores genera mayores posibilidades de un crecimiento acelerado y por lo tanto de mayor interés en otros actores como pueden ser los fondos de capital emprendedor

Por último, los factores que inciden en el entorno y favorecen las condiciones adecuadas para el crecimiento de los proyectos emprendedores son:

- Políticas y regulaciones. Las políticas públicas tienen un factor determinante para promover la creación de nuevas empresas y apoyarlas a lo largo de sus etapas tempranas y de crecimiento. Las políticas fiscales, laborales, de fomento a la investigación, las que facilitan la formación de fondos de capital emprendedor, la seguridad jurídica y de las personas, la política

educativa, entre otras, son claves para que una región sea atractiva para la formación de nuevas empresas, como señala el EY G20 Entrepreneurship Barometer 2013 (Ernest & Young, 2014).

- Acceso a financiamiento. Los proyectos de nuevas empresas requieren apoyo financiero en todas sus etapas. En las primeras, lo usual será los recursos propios, de familia o de los círculos sociales más cercanos, pero en la medida en la que los proyectos avanzan, se requieren aportaciones más importantes, no solamente de recursos económicos sino de lo que se ha denominado “dinero inteligente”, es decir, de aquellos recursos económicos que van acompañados de mentoría y una red de contactos, que potencializa los proyectos de una manera más eficaz que lo que se lograría sólo con recursos económicos.

Más allá de los esquemas tradicionales de financiamiento, en América Latina se está desarrollando la industria del capital privado y se están abriendo nuevas alternativas para proyectos que tienen posibilidades de crecer aceleradamente y ofrecer retornos atractivos, una muestra de ello la señala De los Santos (2013).

- Capital Social. Las redes cumplen un papel muy importante a lo largo del proceso emprendedor. Desde un inicio, posibilitan el acceso a conocimiento, a los contactos, al financiamiento, a la mentoría, a los apoyos públicos, etcétera, que difícilmente un emprendedor en fase temprana podría conseguir.

C. Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico

En mayo del 2014 se presentó el primer estudio regional en el que se comparan las realidades de los ecosistemas emprendedores en América Latina con el objetivo de definir con mayor claridad las funciones que son requeridas en un ecosistema emprendedor y asignar, bajo una metodología, un valor cuantitativo que permita comparar el desempeño por país. El estudio es el Índice de

Condiciones Sistémicas para el Desarrollo de Emprendimientos Dinámicos ICSEd-Prodem (Kantis, 2014).

Durante las últimas dos décadas, Silicon Valley ha sido el ecosistema emprendedor de referencia. Google, Facebook, Twitter y otras empresas tecnológicas se han impuesto como los modelos a seguir.

En los últimos años, las condiciones para que en Latinoamérica se generen emprendimientos dinámicos como los que suelen darse en Silicon Valley, han cambiado. El impulso a la actividad emprendedora también ha llegado a Latinoamérica, sin embargo, pocas veces existe material publicado sobre las condiciones de la región que favorecen esta actividad.

Kantis (2014) señala que un emprendimiento dinámico es aquel cuyo crecimiento le permite abandonar en pocos años el mundo de la microempresa para transformarse en una pyme competitiva con potencial y proyección de seguir creciendo. Estos emprendimientos dinámicos son similares a las *startup* pero no ponen el énfasis en el aspecto tecnológico.

El emprendimiento dinámico se caracteriza por su potencial de crecimiento ocasionado por propuestas de valor innovadoras y diferenciadoras, los emprendimientos dinámicos son liderados por equipos de emprendedores con vocaciones y capacidades empresariales. Como señalan Acs y Mueller (2008) este tipo de emprendimientos generan empleos de calidad, y se convierten en generadores de desarrollo para sus regiones.

Los emprendimientos dinámicos se diferencian de aquellos que se generan como consecuencia de la falta de alternativas de empleo dando lugar a esquemas de autoempleo o a microempresas de subsistencia. El concepto de escalabilidad que se utiliza para la literatura en las *startup*, incluye un componente tecnológico

importante. En los emprendimientos dinámicos se pone menos énfasis en la tecnología pero se mantiene el énfasis en el crecimiento.

El esfuerzo por desarrollar una empresa de autoempleo es similar al que requiere un emprendimiento dinámico, sin embargo, la diferencia radica en la motivación que mueve a los emprendedores, en el primer caso no se cuenta con otra opción laboral, en el segundo existe una oportunidad y la visión para aprovecharla.

En lo que respecta a Latinoamérica, en 2014 se publicó el primer análisis de ecosistemas emprendedores en la región (ICSEd-Prodem). Éste propone un enfoque basado en 10 dimensiones clave que inciden sobre la cantidad y calidad de las nuevas empresas que se crean. Este estudio difiere del análisis global del Startup Ecosystem Report, por su alcance geográfico.

La creación de un emprendimiento dinámico es el resultado de un proceso que se ve influenciado por diversos factores sociales, culturales y económicos, lo cual lo convierte en un proceso de naturaleza sistémica. Kantis (2014) propone un esquema de 10 dimensiones divididas en 3 grandes categorías para explicar el funcionamiento de los ecosistemas emprendedores en el ICSEd-Prodem:

- a. La primera categoría corresponde al emprendedor en cuanto a sus capacidades personales y sus influenciadores; concentra cuatro de esas dimensiones: el desarrollo del capital humano emprendedor (1) así como factores que generan influencia en el desarrollo de capacidades emprendedoras como son la cultura emprendedora (2), las condiciones sociales (3) de las familias donde los emprendedores nacen y se forman; y por último el funcionamiento del Sistema educativo (4).
- b. La segunda categoría son las características del emprendimiento dinámico y agrupa tres dimensiones que influyen en la generación de las propuestas de valor y un espacio de oportunidades: las condiciones de la demanda (5), la

estructura empresarial (6) y la plataforma de ciencia y tecnología para la innovación (7).

- c. La tercera categoría es el impacto que ejerce el entorno en los emprendedores y sus emprendimientos dinámicos para potencializar su crecimiento. El crecimiento no sólo depende de las capacidades del emprendedor y de las oportunidades aprovechadas en su emprendimiento dinámico, sino también de un entorno que lo favorezca con: financiamiento (8), la existencia de capital social (9) y políticas y regulaciones (10) que generen un contexto adecuado.

El alineamiento de estas dimensiones está directamente relacionado con la calidad y potencial de crecimiento de los emprendimientos dinámicos. De la misma forma, las condiciones sistémicas para el emprendimiento también están relacionadas con el grado de desarrollo de los países. Por esta razón, las nuevas empresas con mayores elementos para convertirse en emprendimientos dinámicos se encuentran en países desarrollados.

La formación de los ecosistemas emprendedores en Latinoamérica se encuentra en distintas etapas. Cada país va presentando algunas fortalezas pero adolece de un enfoque verdaderamente sistémico. Todavía no están alineados todos los factores, sin embargo, son evidentes los avances. A pesar de estos esfuerzos, falta mucho por hacer, si se compara con otros ecosistemas emprendedores de países desarrollados.

El ranking Regional del ICSEd-Prodem (2014) permite ver una comparación entre los ecosistemas emprendedores más desarrollados en América Latina y su posición comparativa con un ranking global. En la Figura 5 se pueden observar los países y su posición relativa con respecto a un ranking global.

FIGURA 5. RANKING DE LA REGIÓN AMÉRICA LATINA DEL ICSEd-PRODEM 2014.

Ranking América Latina	País	Valor ICSEd-Prodem	Posición en el ranking global
1	Chile	40.62	26
2	México	34.98	31
3	Brasil	34.94	32
4	Costa Rica	34.86	33
5	Argentina	34.03	36
6	Uruguay	33.18	37
7	Colombia	32.36	38
8	Perú	29.12	43
9	Panamá	28.16	44
10	Ecuador	27.57	45

Fuente: Elaboración propia con datos del ICSEd-Prodem (2014)

El estudio contempla la diversidad entre países pero sus resultados pueden ser hasta cierto punto engañosos porque los datos representan el promedio de cada país en su conjunto sin contemplar las asimetrías regionales internas, sobretodo en países de grandes dimensiones y con una diversidad importante entre sus ecosistemas locales como México y Brasil.

FIGURA 6. RANKING GLOBAL DEL ICSEd-PRODEM 2014.

Ranking	País	Valor ICSEd-Prodem
1	Estados Unidos	66.89
2	Finlandia	66.20
3	Singapur	65.70
4	Canadá	62.84
5	Suecia	61.89
6	Países Bajos	61.02
7	Alemania	60.28
8	Reino Unido	59.65
9	Suiza	59.07
10	Austria	56.59

. Fuente: Elaboración propia con datos del ICSEd-Prodem (2014)

Referirse a un ranking nacional puede ser útil con fines de políticas públicas pero no para un análisis profundo de las acciones concretas en cada lugar, sin embargo, es una oportunidad para compararse con otras regiones y valorar avances, por ejemplo, la estabilidad económica de Chile permite que las condiciones de la demanda sean un motor para nuevos requerimientos de productos y servicios.

En el ranking global, Latinoamérica no ocupa lugares relevantes, principalmente por la deficiente evaluación en tres factores: el desarrollo de talento emprendedor (Colombia, posición 48 a nivel global), la falta de una cultura emprendedora (Brasil, posición 48 a nivel global) y de una plataforma de ciencia, tecnología e innovación para sus emprendimientos (Brasil, posición 41 a nivel global). La posición de los mejores países de Latinoamérica en estos rubros se encuentra por debajo de otras regiones del mundo (ver Figura 6 en comparación con la Figura 7).

En el presente estudio se analiza el fenómeno del ecosistema emprendedor desde la realidad mexicana, en particular de la Zona Metropolitana del Valle de México, que es una de las zonas del país en la que se genera una participación importante del PIB nacional y donde se concentra también la mayor parte de la investigación científica y tecnológica.

FIGURA 7. POSICIÓN DE MÉXICO EN LATINOAMÉRICA Y EL MUNDO. ICSEd-PRODEM 2014

Factor/Dimensión	Valor México ICSEd- Prodem	Benchmark América Latina/país	Posición ranking América Latina	Posición ranking global
Capital humano emprendedor	19	40	Colombia	12
Cultura	27	66	Brasil	14
Sistema educativo	38	49	Argentina	6
Condiciones sociales	41	44	Argentina	3
Condiciones de la demanda	62	63	Chile	3
Estructura empresarial	38	41	Costa Rica	2
Plataforma CTI	18	29	Brasil	4
Capital social	44	50	Argentina	3
Financiamiento	30	48	Panamá	7
Políticas y regulaciones	62	72	Chile	3

Fuente: Elaboración propia con datos de ICSEd-Prodem (2014).

Al revisar los conceptos de sistemas de innovación, cluster, cadenas de valor e innovación social, encontramos que el concepto de ecosistema emprendedor tiene una intencionalidad y modo de operar distinto a los demás.

El ecosistema emprendedor tiene como fin último la creación y escalamiento de nuevas empresas para provocar o acelerar el desarrollo de una región, asimismo, construye un contexto específico que favorece la actividad emprendedora. Para el ecosistema emprendedor, su actor principal es el emprendedor como creador de empresas, a partir de las relaciones con otros agentes que le permiten hacer su trabajo con menores restricciones, suplir sus deficiencias y potencializar sus capacidades.

Los instrumentos y centros de actividad cambian en cada tipo de organización en función de sus fines específicos. Si bien el sistema de innovación y el *cluster* buscan desarrollar y difundir tecnologías o mejorar la competitividad de sus actores, se trata de organizaciones, instituciones y empresas que ya existen, generando sus procesos para autosostenerse y evolucionar en sus propuestas de valor.

Al hablar de un ecosistema emprendedor, se trata de una red de agentes con el objetivo de crear nuevas empresas (ya sea con ideas nuevas o preexistentes). En cambio, un clúster podría no ser un lugar propicio para la generación de nuevas empresas, sino más bien una red enfocada al crecimiento de sectores de la industria en la que el trabajo en equipo genera economías de escala.

El concepto con el que se podría comparar al ecosistema emprendedor es con el sistemas de innovación, tomando en cuenta el enfoque innovador que tiene el emprendedor interno de la organización, quien se convierte en un agente que provoca cambios dentro de una organización, que busca evolucionar la propuesta de valor y que construye o al menos modifica los modelos de negocio actuales. Sin embargo, en el concepto de sistema de innovación no se considera explícitamente el surgimiento de nuevos agentes empresariales, sino el crecimiento de las organizaciones.

En el capítulo se pudo realizar un recorrido por la evolución de la figura del emprendedor a lo largo de la teoría económica para descubrir que el desarrollo de un emprendimiento dinámico tiene una lógica distinta al funcionamiento de las empresas ya constituidas, que favorece la actividad emprendedora.

CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA: CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO DE LA ZONA METROPOLITANA DEL VALLE DE MÉXICO

El objetivo de este capítulo es analizar las condiciones del entorno que caracteriza a México y a la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM), particularmente, se revisa el desempeño económico, la cultura emprendedora, el capital emprendedor, las leyes y reglamentos y el capital social.

2.1 DESEMPEÑO ECONÓMICO DE MÉXICO Y LA ZONA METROPOLITANA DEL VALLE DE MÉXICO

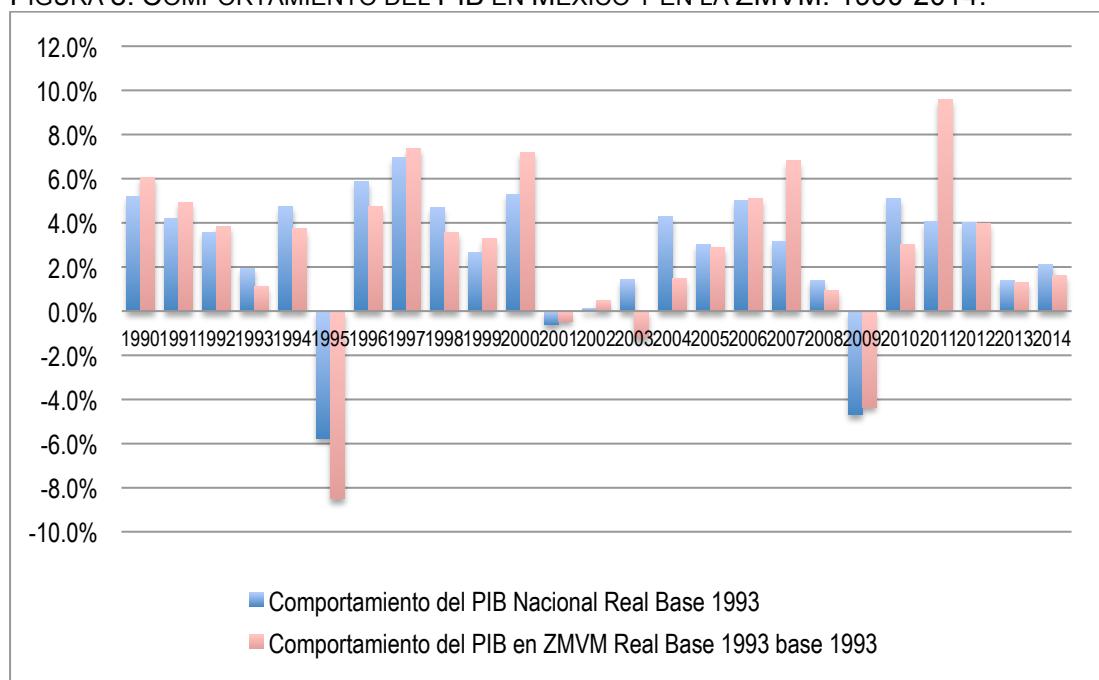
Con respecto al desarrollo económico, se considera al Producto Interno Bruto (PIB) per cápita como uno de los indicadores relevantes para medir la capacidad de generación de riqueza de un país o región. Hernández (2013) señala que México está clasificado en el lugar 11 a nivel global por su magnitud de PIB, sin embargo, al obtener su PIB per cápita, baja al lugar 62 de una lista de 124 países.

La diferencia entre el nivel de vida en México y el de otros países obedece al crecimiento económico a lo largo del tiempo. Como señala Hernández (2013), mientras que en 62 años el crecimiento promedio del PIB per cápita en México fue de 2.0%, en Corea del Sur ascendió a 5.5%, en Hong Kong a 4.5% y en Singapur fue de 4.4%. En materia de ingreso esto significó –agrega Hernández (2013)– que en Hong Kong y Singapur una familia promedio perciba cuatro veces más ingreso que una familia mexicana; si la comparación es con una familia de Corea del Sur la diferencia es de casi tres veces, cuando apenas en 1950 esos países tenían un ingreso per cápita menor que el de México.

El PIB de México tuvo un crecimiento promedio de 2.5% en los últimos 20 años, muy similar al promedio de crecimiento de la ZMVM que fue de 2.4% (Figura 8). Este escaso crecimiento de la economía mexicana es una limitante para el desarrollo e impacta negativamente el bienestar de la población y la

competitividad. Cruz y Ventimilla (2013:3) señalan que este débil crecimiento revela un escenario desfavorable en el desempeño de variables estratégicas del desarrollo, entre otras, la inversión, el consumo privado, el empleo y los salarios. En el caso del consumo privado no ha crecido más del 3% anual en la última década, la inversión sólo ha crecido el 3.3% en el mismo periodo y el salario real ha caído cerca del 4.3% entre 2000 y 2012, por lo que representa una tercera parte de lo que era en los años 70.

FIGURA 8. COMPORTAMIENTO DEL PIB EN MÉXICO Y EN LA ZMVM. 1990-2014.



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2015).

En materia de empleo las cifras del 2013, de acuerdo con Cruz y Ventimilla (2013:3), indican que: 29 millones de mexicanos trabajan en la economía informal; 5.96 millones están en condiciones críticas de trabajo; 3.92 millones están subocupados y 2.5 millones sin empleo, lo cual evidencia la situación de pobreza en la que vive una parte importante de la población mexicana, trayendo como consecuencia, impactos en el consumo interno que afectan a su vez el crecimiento económico (Figura 9). De la misma forma, estas condiciones económicas tienen

su impacto en los niveles de inseguridad, que a su vez afectan las expectativas económicas sobre el país.

A pesar de las reformas, no se observan signos de recuperación. El crecimiento económico cayó 1.1% en 2013, y un primer trimestre de 2014 más débil de lo esperado, pospuso la recuperación económica y llevó a un ajuste a la baja de las perspectivas de crecimiento para 2014 de hasta 2.5%, cifra que tampoco fue certera, ya que el crecimiento en 2014 fue por abajo del 2 por ciento.

FIGURA 9. INDICADORES RELEVANTES DE LA ECONOMÍA MEXICANA. 1990-2014.

Año	PIB Crecimiento real	Tasa de desempleo	Inflación	Tasa de interés Interbancaria	Tipo de cambio
1990	5.2%	2.6	29.9		2,941.9
1991	4.2%	2.6	18.8		3,073.7
1992	3.5%	2.7	11.9		3,115.4
1993	1.9%	3.3	8.0		3.1
1994	4.7%	3.6	7.1		5.3
1995	-5.8%	6.1	52.0	55.2	7.6
1996	5.9%	4.7	27.7	33.6	7.9
1997	7.0%	3.1	15.7	21.9	8.1
1998	4.7%	2.8	18.6	26.9	9.9
1999	2.7%	2.2	12.3	24.1	9.5
2000	5.3%	2.2	9.0	17.0	9.6
2001	-0.6%	2.6	4.4	12.9	9.2
2002	0.1%	2.3	5.7	8.2	10.4
2003	1.4%	2.9	4.0	6.8	11.2
2004	4.3%	3.5	5.2	7.1	11.2
2005	3.0%	2.8	3.3	9.6	10.7
2006	5.0%	3.5	4.1	7.5	10.9
2007	3.2%	3.4	3.8	7.7	10.9
2008	1.4%	4.3	6.5	8.3	13.8
2009	-4.7%	4.8	3.6	5.9	13.0
2010	5.1%	4.9	4.4	4.9	12.4
2011	4.0%	4.5	3.8	4.8	14.0
2012	4.0%	4.4	3.6	4.8	13.0
2013	1.4%	4.3	4.0	4.3	13.1
2014	2.1%	3.8	4.1	3.5	14.7

Fuente: Elaboración propia con datos de Banco Nacional de México (2014).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) planteó que para el año 2015, México tiene un escenario en el que factores externos presentan dificultades adicionales, en particular la disminución de los precios del petróleo y el endurecimiento de la política monetaria en Estados Unidos. La OCDE insiste en que las reformas estructurales que se han planteado en los últimos dos años pueden resultar claves si logran implementarse, lo que demanda un fuerte compromiso político y una capacidad ejecutiva para ponerlas en marcha realmente.

La OCDE se refirió al problema de la siguiente manera: “La percepción generalizada de corrupción, la gobernanza administrativa endeble y una insuficiente aplicación de las leyes, constituyen problemas serios que desalientan la inversión y promueven la informalidad. El sistema de justicia, deficiente y lento, no contribuye a abordar de manera adecuada los problemas de seguridad que afronta el país. En el sector agrícola, las restricciones del uso de la tierra y la estructura de los subsidios derivan en ineficiencia” (OCDE, 2015: 4).

A continuación, se presentan algunos datos que permiten observar el desempeño económico de México:

Los factores asociados a la oferta con impacto positivo fueron entre 2013 y 2014:

- El crecimiento de la inversión fija bruta de 7.35 por ciento.
- El crecimiento promedio de la inversión física del gobierno de 11.7 por ciento.
- La población ocupada como porcentaje de la PEA se mantuvo en un rango cercano al 95 por ciento.

En tanto, los factores que tuvieron un impacto negativo entre 2013 y 2014, fueron:

- Disminución de la inversión extrajera directa (IED) entre 2014 y 2013 a una tasa media de 45.8%. México participa con el 2.5% de la recepción de flujos mundiales.

- Los efectos del cambio climático que agravaron la sequía y la pérdida de cultivos.
- El incremento en los costos en las empresas asociados al crimen y a la violencia.
- Los costos en los servicios financieros en el mercado local, especialmente el crédito bancario-comercial.

Los factores asociados a la demanda con impacto positivo en el 2014, fueron:

- Crecimiento del consumo interno y externo en 4.3 por ciento.
- Crecimiento en las exportaciones no petroleras en 10.3 por ciento.
- Ingresos anuales por turismo de 12.5 mil millones de dólares en promedio.
- Ligero repunte en la confianza del consumidor (crecimiento de 4.3% en diciembre de 2014, respecto de diciembre de 2013).

La competitividad de un país no sólo se mide en su desempeño económico, también en el desarrollo humano por lo que se diseñó un indicador de naturaleza más amplia: el Índice de Desarrollo Humano (IDH). Lo creó el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para medir de una forma más integral el avance en las naciones. En él se incluyen tres dimensiones del desarrollo: la económica, la de salud y la de acceso a la educación.

Hernández (2013:105) señala que México tiene el lugar 62 de 182 países, una posición mejor que si sólo se considera la variable económica (lugar 84 en PIB per cápita). Si bien México ha logrado avances importantes en el acceso a la salud y a la educación, la generación de riqueza sigue siendo un lastre para el país.

Entre 1950 y 1981, el crecimiento promedio del PIB per cápita fue de 3.4%, a partir de entonces ha sido de 0.6%. Este crecimiento escaso también impacta en la generación de empleo ya que cada año se incorporan entre 1.1 y 1.2 millones de personas al mercado laboral y sólo se ha generado un promedio cercano a 350 mil empleos anuales entre 1996 y 2011 (Secretaría de Economía, 2011).

Para Hernández (2013) el crecimiento en la productividad es uno de los factores que explican de mejor forma el crecimiento económico de los países. La productividad permite que una nación, con los mismos recursos, genere un crecimiento en el valor agregado. Para incrementar la productividad se requiere inversiones en infraestructura, capacitación para mejorar el capital humano, incorporación de tecnología, precios competitivos en los insumos principales (materias primas, energía, etc.), acceso a financiamiento y al mercado de capitales.

En el caso de que no estén presentes los elementos anteriores se genera menor productividad y en consecuencia un menor desempeño económico a mediano plazo. De acuerdo con Santaella (1998), México ha decrecido en su productividad desde la década que inició en 1950 e incluso presentó un desempeño negativo en los años 80 del siglo XX.

Además del pobre crecimiento económico, otra de las variables más preocupantes es la desigualdad en el desempeño económico de las entidades del país. Existe una concentración que se da en las capacidades de generación de riqueza, empleos y con ello, a ciertos niveles de salario, así como también el acceso a servicios sociales públicos con relativa calidad.

Seis estados del país concentran el 50% del PIB nacional, es decir, una quinta parte de los estados aporta la mitad de la riqueza que se produce en el territorio nacional. Estos son: Distrito Federal (17.5%), Estado de México (9%), Nuevo León (7.5%), Jalisco (6.4%), Campeche (5.7%), Veracruz (4.5%) y Guanajuato (3.9%).

Considerando que el Distrito Federal y el Estado de México contribuyen al PIB nacional con más de una cuarta parte (26.5%) del total, la investigación se desarrolló en la ZMVM, específicamente en el Distrito Federal y 59 municipios

conurbados del Estado de México.¹⁰ El comportamiento del PIB de la ZMVM, así como su tasa de desempleo y su nivel de inflación son relevantes para el país por el peso específico que tienen en la economía nacional (Figura 10).

FIGURA 10. COMPORTAMIENTO DEL PIB, TASA DE DESEMPLERO E INFLACIÓN EN LA ZMVM. 1990-2014.

Año	PIB crecimiento real (base 1993)	Tasa de desempleo	Inflación
1990	6.1%	3.2	30.4
1991	4.9%	2.9	19.3
1992	3.8%	3.4	12.0
1993	1.1%	3.9	7.9
1994	3.7%	4.1	6.8
1995	-8.5%	7.1	53.6
1996	4.8%	6.9	29.4
1997	7.4%	4.5	15.7
1998	3.5%	4.0	18.7
1999	3.3%	3.1	11.9
2000	7.2%	2.7	8.7
2001	-0.5%	3.0	3.8
2002	0.5%	3.0	5.8
2003	-1.2%	3.6	4.1
2004	1.5%	4.8	5.0
2005	2.9%	5.3	3.3
2006	5.1%	5.1	4.3
2007	6.8%	5.6	3.7
2008	0.9%	5.3	7.0
2009	-4.4%	6.9	3.4
2010	3.0%	6.8	4.9
2011	9.6%	6.3	4.0
2012	4.0%	6.1	3.6
2013	1.3%	6.0	4.8
2014/ ^p	1.6%	6.3	4.5

^p Pronosticado

Fuente: Elaboración propia con datos de Banco Nacional de México (2014) e INEGI (2015).

¹⁰ Los límites de la ZMVM crecieron a partir de 2008 cuando se incorporó a 21 municipios del Estado de Hidalgo Como consta en las actas de la Primera reunión de la Comisión Ejecutiva de Coordinación Metropolitana Nueva época del 17 de junio 2008 (Gobierno del Estado de Hidalgo, 2011).

Hiernaux-Nicolas refiere un proceso de desindustrialización en la ZMVM, por el que esta zona se transforma de una economía industrial a una que se basa en servicios: “se asiste a un desarrollo de las actividades terciarias ligadas a la nueva economía, es decir, a los sectores relativamente dinámicos dentro de la economía nacional y metropolitana” (Hiernaux-Nicolas, 1998:682).

Se puede observar en la Figura 11 como el PIB real, entre 2005 y 2014, se comporta mejor en el sector terciario.

FIGURA 11. COMPORTAMIENTO DEL PIB REAL. ZMVM POR SECTORES. 2005-2015.

Año	Primario	Secundario	Terciario
2005	-3.5	4.1	4.0
2006	7.5	6.0	5.8
2007	5.2	2.9	4.4
2008	-2.7	-2.0	2.6
2009	-10.0	-5.5	-5.1
2010	6.3	7.9	5.6
2011	-6.7	4.5	3.9
2012	6.9	2.7	4.5
2013	0.3	-0.7	2.2
2014	1.1	2.4	2.9
2015 ^e	1.4	3.7	4.0

^e Cifras estimadas

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2015).

Como señala Sedesol, Gobierno del Distrito Federal, Gobierno del Estado de México y Gobierno del Estado de Hidalgo, (2012), la ZMVM aporta el 27.2% del PIB. Los servicios conectados a la economía global –lo convierten en el sector moderno de la economía–, se concentran en el centro y el poniente de la ZMVM, en las delegaciones de Miguel Hidalgo, Cuauhtémoc, Benito Juárez y el municipio de Huixquilucan. En lo que respecta al comercio, se concentra en las delegaciones de Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo, Iztapalapa, Benito Juárez y Álvaro Obregón, así como en el municipio de Naucalpan. Por último, las zonas industriales se encuentran dispersas, sin embargo, se puede ubicar al 22% en las delegaciones de Azcapotzalco, Miguel Hidalgo y Coyoacán, además de los

municipios de Atitalaquia, Naucalpan, Tlalnepantla, Ecatepec, Cuautitlán Izcalli y Tultitlán.

Sedesol y otros (2012) señalan también que el sector más tradicional de la economía local de la ZMVM se caracteriza por presentar un atraso tecnológico, empleo precario e inestable que genera bajos salarios y una escasa aportación al valor agregado y en la formación de capital fijo.

Durante décadas, en la economía mexicana se desarrollaron monopolios en sectores claves de la economía por la falta de competencia. El nacimiento de la Comisión Federal de Competencia Económica, las reformas estructurales y la posible voluntad política modificarán el marco en el que se genere un mayor dinamismo y condiciones para la competencia.

Para Vergara y Díaz (2014), los factores que podrían dificultar el crecimiento económico del país en los próximos meses y que impedirían llegar a las metas previstas son los siguientes: la seguridad pública (26% de las respuestas y primero en importancia de los últimos 10 meses); la debilidad en el mercado externo y la economía mundial (13%); la debilidad del mercado interno (12%), y la política fiscal (10%).

Bush (2005) señaló que desde la década de 1980 el crecimiento económico previsto había sido pobre, sin embargo, la población mexicana seguiría creciendo de forma sostenida, aunque con ritmos decrecientes hasta el año 2040. Esta situación permitiría que la demanda de productos y servicios continuara creciendo y abriendo la posibilidad para la formación de nuevas empresas.

México tiene los mismos retos, prácticamente, en todos los aspectos de la productividad: la infraestructura, los costos de insumos por mercados monopólicos, el acceso al financiamiento y al capital, así como en todo el marco

regulatorio. También es importante la forma en la que se violenta el Estado de Derecho cuando la ley se aplica de forma discrecional.

Ante una situación económica de bajo crecimiento, surge un emprendedor que se encuentra motivado por buscar actividades remuneradas de autoempleo ante la escasez de oportunidades laborales. Sin embargo, existe otro tipo de emprendedor cuyas motivaciones están orientadas a buscar oportunidades de negocio independientes del desempeño económico de una región.

La actividad emprendedora surge en distintas vertientes según el dinamismo de la economía, como lo menciona Kantis (2014:71): “Así, en las etapas de baja actividad del ciclo económico es más común que surjan emprendedores por falta de opciones laborales que en las fases de auge, caracterizadas por el dinamismo de la demanda y el mayor protagonismo de los emprendedores motivados por la existencia de oportunidades”.

2.2. CULTURA EMPRENDEDORA

Para Galindo y Echeverría (2011) la cultura emprendedora es una forma de pensar y actuar de una sociedad centrada en el aprovechamiento de oportunidades y la generación de valor.

Kantis (2004) señala que en diferentes países se ha puesto de manifiesto que para respaldar cualquier esfuerzo de fomento a la creación de nuevas empresas no basta con la intención y el apoyo de las instancias públicas, sino que se requiere convencer a la sociedad de que será una actividad benéfica por su impulso al crecimiento económico. De la misma forma se requiere mejorar la imagen de la figura del empresario, impulsando la visión de que ser empresario es una forma de vida que satisface las aspiraciones de realización de cualquier persona, además

de que en cualquier sociedad se requiere la creación de riqueza y la generación de empleos, esencia de la actividad empresarial.

Así, en materia de cultura emprendedora es importante distinguir entre el emprendimiento dinámico y el emprendimiento de autoempleo. El primero se refiere a nuevas empresas que por lo innovador de sus modelos de negocio y su potencial de crecimiento, generan posibilidades de contribuir de forma relevante al desarrollo de sus regiones; mientras que el emprendimiento de autoempleo es el que suele enfocarse sólo en obtener el ingreso para cubrir sus necesidades, sin impactar mayormente la generación de empleos o contribuir al desarrollo, como lo señala Tortajada (2013).

En México, de la misma forma en la que sucede con otros países de América Latina, el emprendimiento está muy relacionado con el fenómeno de los emprendedores de autoempleo, es decir, negocios que proporcionan el ingreso para resolver la subsistencia de una persona o sus dependientes económicos pero que no tienen una base sólida para crecer y convertirse en una empresa en crecimiento y generadora de empleo. Kantis (2014) señala que la falta de innovación y tecnología es una falla sistémica en la región y en México en particular.

La proporción de emprendimientos dinámicos contra emprendimientos de autoempleo en los países en desarrollo es de menos de la mitad de lo que sucede en países desarrollados (Amorós, Bosma y Levie, 2013). Esta situación no es favorable para los países de la región dado que, según estudios recientes, son precisamente los emprendimientos dinámicos los que contribuyen de forma relevante al crecimiento económico según lo señalan Acs y Mueller (2008), así como Stam, Suddle, Hessels y Van Stel (2007).

No obstante, los emprendedores de autoempleo tienen un papel importante de contención del desempleo, especialmente en el corto plazo ya que impiden otros

problemas sociales más graves, por ejemplo, la delincuencia, como lo afirman Llisterri, Kantis, Angelelli y Tejerina (2006).

El surgimiento y desarrollo de nuevas empresas requiere de personas con vocación y motivaciones claras para emprender, así como también de capacidades apropiadas para desarrollar proyectos. Desde la perspectiva de Kantis (2008), la cultura y la educación son dos factores muy ligados entre sí que inciden de manera determinante en personas con motivaciones y capacidades para emprender.

En el contexto de la cultura, el sistema de valores dominantes de una sociedad puede promover o inhibir la aparición de vocaciones emprendedoras. Algunos de los factores que pueden estar o no presentes en una sociedad y que influyen en el interés que se puede despertar en una persona por emprender son los siguientes:

- Si es valorado positivamente o no el rol social del empresario.
- La forma en la que se enfrenta el cambio y la innovación.
- La actitud ante el riesgo y la incertidumbre.
- La necesidad de logro.
- El grado de corrupción en la esfera pública.
- La transparencia en la generación de riqueza.
- La movilidad social.
- Las posibilidades de desarrollo económico y social de las clases más desfavorecidas.

Desde temprana edad, el ambiente familiar influye significativamente en los procesos formativos de las personas, de la misma forma que en su momento lo hacen las instituciones educativas en sus distintos niveles y las mismas empresas a través de su cultura organizacional. Sin embargo, las primeras etapas de la formación de una persona son las que marcan su forma de concebir el mundo, por ello la influencia familiar en los emprendedores es determinante.

Otros actores que impulsan la cultura emprendedora son: los gobiernos en sus distintos niveles, las instituciones educativas, los organismos de la sociedad civil (como las fundaciones y asociaciones), las empresas y los medios de comunicación; todos ellos con una gran influencia en la sociedad. De ellos depende, en gran medida, que la figura del empresario y la actividad empresarial en su conjunto sea mejor vista por la sociedad y perciba las aportaciones que éstos hacen al desarrollo de una región.¹¹

A través de los medios de comunicación se puede promover la cultura emprendedora, por ejemplo, en Estados Unidos se transmite a millones de hogares y por diversos medios (revistas, programas de televisión y suplementos de los diarios), el mensaje emprendedor. Otros países como Canadá, Taiwán, Suecia y Escocia, le dan reconocimiento a los emprendedores que luego serán modelos inspiradores para la población.

En México existen medios de comunicación que están enfocados en difundir la cultura emprendedora. Revistas como *Entrepreneur*, *Emprendedores* de la UNAM, *Revista PyME*, entre otras, publican casos de éxito y temas de interés para los emprendedores. Algunos artículos de revistas empresariales de amplia difusión como *Expansión* o *Forbes*, también incluyen de forma recurrente el tema del emprendimiento.

Canales de televisión como WOBI ofrecen programas donde el tema emprendedor y de innovación es central en su línea de contenidos. En 2015 el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) inició la transmisión por televisión de una serie de 52 programas para dar a conocer los casos de emprendedores exitosos con el propósito de contribuir a la formación y difusión del “espíritu empresarial” en México.

¹¹ Hasta ahora la prosperidad del narcotráfico ha afianzado en la vida social los símbolos de la autonomía económica. Algunos jóvenes adoptan modelos de actuación de personas que no sólo resuelven sus aspiraciones de lujo y excesos, sino que aparentan ayudar a sus pueblos y se convierten en ídolos benefactores (Astorga, 1995).

La cultura emprendedora está tomando un lugar especial en ciertos segmentos de la población y esto a su vez genera interés en los medios masivos de comunicación de construir propuestas nuevas para atraer a las personas que están en busca de oportunidades en temas de emprendimiento.

Según Kantis y otros (2002), en Estados Unidos, el desarrollo empresarial proviene, entre otros factores, de la promoción de la vocación empresarial y de sus competencias necesarias a través del sistema educativo. Además, el país cuenta con diversos programas exclusivos en el otorgamiento de créditos a las personas que deseen crear empresas o para aquellas que ya están establecidas y, por su tamaño pequeño, no tienen el respaldo bancario.

En México, el INADEM comenzó en el 2015 con un esquema para facilitar el acceso al crédito para emprendedores que no cuenten con un historial crediticio y que no les requieran garantías.¹² En años anteriores NAFIN y la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa¹³ estaban orientados al apoyo de emprendedores y PyME, los apoyos eran a fondo perdido, lo cual era muy favorable para los beneficiarios pero la mayor parte de la población no contaba con un esquema abierto para solicitar créditos en la banca comercial.

Kantis (2014) analizó el cambio de la mentalidad del empleado por la mentalidad emprendedora que se experimentó en Canadá. Se realizó un convenio con los medios de comunicación para que a través de la televisión regional se emitiera una serie de 13 capítulos llamada “Tener empresa”, la serie estaba acompañada de un texto y de una guía para la elaboración de un plan de negocios. Más que una campaña, se pretendía que esta serie se convirtiera en un mecanismo para

¹² A través del programa “Tu primer crédito” (anunciado el 16 de febrero de 2015) el Gobierno Federal amplió las fuentes para emprendedores.

¹³ La Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa es el organismo público antecesor del INADEM.

impulsar el emprendimiento en el país, acompañado de programas que facilitaran el acceso al financiamiento.

Otro caso es el de Escocia, cuya estrategia se basa en la creación de una agencia pública dotada de los permisos y el capital necesario para organizar y ejecutar acciones que promuevan el desarrollo económico, así como fomentar la eficiencia y la competitividad. Esta agencia cuenta con miembros del sector público y privado que realizan actividades relacionadas con todos los que participan en el ecosistema emprendedor, asimismo, reportan a ocho gerencias independientes que se encargan de verificar que todo se realice de acuerdo con sus indicadores de contribución a la generación de riqueza.

En la opinión de Kantis (2008) y Llisterri (2006) las investigaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ayudan a comprender esta realidad y argumentan en favor del diseño de políticas que favorezcan el emprendimiento dinámico.

En México, al igual que en otras regiones de Latinoamérica, la cultura predominante no favorece la difusión de información sobre la opción emprendedora ni el desarrollo de vocaciones y capacidades para emprender. El emprendimiento es una alternativa para aquellos que no pudieron concluir sus estudios y es más bien una salida para el autoempleo.

Además, la exposición y el contacto de los jóvenes estudiantes con la experiencia emprendedora están distribuidos en forma dispar en la sociedad. Como señala Kantis (2014), el acceso al emprendimiento como alternativa vocacional no está disponible en forma generalizada, por lo que muchas veces se concentra en las capas sociales más favorecidas o en aquellas que tienen antecedentes empresariales en la familia o un ambiente donde la actividad empresarial es bien vista.

Kantis (2014) señala que en los países donde las estructuras sociales están muy polarizadas y se caracterizan por una cultura jerárquica, tejidos productivos fragmentados y riqueza concentrada, las barreras para acceder a la información de oportunidades de negocios y a las redes de apoyo también suelen ser elevadas ya que no se han democratizado. En su estudio del ICSEd-Prodem, Kantis señala que México ocupa el lugar 14 de América Latina en lo que respecta a culturas favorables para el emprendimiento, esta categoría está liderada por Brasil, Costa Rica y Perú.

Esta situación es negativa dado que acentúa la inequidad social y limita las bases sociales del emprendimiento dinámico, concentrándolo en aquellas capas de la población con mayor contacto con los adelantos tecnológicos y las oportunidades de negocio. Kantis (2008) señala que las redes institucionales que deberían promover el emprendimiento se encuentran por lo general en un estado embrionario de desarrollo y sus aportaciones reales al desarrollo son muy limitadas.

Ernest & Young (2014) señaló los retos que tiene el gobierno de México, los emprendedores y las empresas, en materia de cultura emprendedora. Entre otros, son los siguientes:

- Promover el emprendimiento como un motor del crecimiento económico.
- Tratar de forma distinta el estigma del fracaso.
- Facilitar la creación de redes de colaboración.

Para los emprendedores, algunos temas a considerar son:

- Compartir su historia, socializar su proyecto, escuchar otras voces que enriquezcan sus puntos de vista.
- Colaborar en la formación de las siguientes generaciones de emprendedores.

Desde la perspectiva corporativa:

- Patrocinar incubadoras y aceleradoras.

- Reconocer los casos de éxito y su contribución a la cultura empresarial y al desarrollo económico.

Para Ernest & Young (2014), en la sección correspondiente al análisis de la cultura emprendedora en los países del G20, México aparece en el quinto lugar. De la misma forma en que ya estaba señalado este tema en el ICSEd-Prodem, la cultura favorable a la actividad emprendedora en México se encuentra en una posición desfavorable al compararse con otros países de América Latina.

La influencia de la cultura y sus valores dominantes en la actividad emprendedora los señala Kantis (2008:4): “El contexto cultural, a través del sistema de valores dominantes, puede promover o inhibir en distinta medida la adopción de conductas emprendedoras. Por ejemplo, el grado de valoración social del rol del emprendedor y de la innovación, la actitud frente al riesgo y la necesidad de logro de las personas, la horizontalidad y apertura de los empresarios para interactuar y compartir sus experiencias con terceros, son algunos valores que pueden estar más o menos presentes en una sociedad, siendo relevantes sus efectos sobre el contexto para emprender.”

2.3. UN PANORAMA DEL CAPITAL EMPRENDEDOR

En el mundo entero, el desarrollo emprendedor se ha dado a la par del desarrollo de la industria de capital privado. Los esquemas tradicionales de financiamiento, a partir de la banca comercial o la banca de desarrollo, no siempre son los más adecuados para impulsar nuevas empresas. El capital privado ha surgido como una nueva alternativa para el fondeo del emprendimiento.

Cuando el capital privado invierte en empresas en fase temprana se denomina capital emprendedor.¹⁴ Los fondos de este tipo aportan capital de forma temporal (entre 3 y 7 años) a nuevas empresas que no cotizan en el mercado de valores. Hernández (2011) señala que el tamaño del fondo es generalmente mayor a 20 millones de dólares y la tasa de rendimiento requerida para los proyectos en fase temprana es mayor a 36%, mientras que en una etapa más avanzada oscilan entre 16% y 35 por ciento.

Hernández (2011) señaló que a pesar de que la industria de capital emprendedor se encuentra en una etapa temprana, presenta un crecimiento acelerado en los últimos años a raíz de los cambios, realizados en 2006, a la ley del Mercado de Valores. Al inicio los fondos eran principalmente de origen estadounidense, sin embargo, actualmente es fuerte la presencia de coinversiones mexicanas y norteamericanas, así como fondos 100% mexicanos.

Fruto del crecimiento que ha tenido el capital emprendedor en México, han surgido fondos con un enfoque social que maximizan el rendimiento de sus inversionistas y apoyan a sectores que generan beneficio social, impulsando proyectos enfocados a aliviar las carencias de salud, educación, vivienda, acceso al agua potable, microfinanzas, entre otros.¹⁵

La inversión privada en México está reglamentada básicamente por dos leyes:

- La Ley de Inversión Extranjera, vigente desde 1993, sufrió reformas importantes en 2008 y estos cambios permitieron que inversionistas extranjeros invirtieran en México mediante diversas actividades económicas que anteriormente eran exclusivas para mexicanos.

¹⁴ A partir de 2006, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sugirió el uso del término “capital emprendedor” para evitar la connotación negativa que tenía el término “capital de riesgo”.

¹⁵ Hernández (2011: 6) se refiere a Fondo Ignia, Alta Growth y Gerbera Capital.

- La Ley del Mercado de Valores tiene por objeto desarrollar este mercado y el mandato de permitir la competencia de forma eficiente y transparente, así como proteger los intereses del público inversionista. La reforma del 2006 permite que un mayor número de empresas medianas pueda acceder al financiamiento en mejores condiciones a través del capital privado y del mercado de valores, convirtiéndose en una alternativa para el desarrollo económico y social de México, ofreciendo una alternativa al financiamiento tradicional.

En el año de 1987 nacieron las Sociedades de Inversión de Capital (Sinca) que funcionaban como fondos abiertos de capital privado que invertían en proyectos atractivos. Al finalizar los tiempos pactados, estos proyectos serían capitalizados a través del mercado de valores para que los inversionistas de las Sinca recuperaran su inversión y los dividendos. Hernández (2011) identificó que el interés por los capitales privados o institucionales no fue tan grande como se esperaba y fueron pocos los casos de éxito.

En el 2005 se creó el Fideicomiso de Inversión de Capital Privado (FICAP) como una alternativa para operar fondos de capital emprendedor con transparencia fiscal. Un año después (2006) se autorizó la Ley del Mercado de Valores (LMV) que contenía cambios sustanciales a la Ley de Quiebras y a la Ley de Sociedades de Inversión. Estos ajustes legales fortalecieron, entre otros aspectos, a los derechos de accionistas minoritarios.

Los cambios a la Ley del Mercado de Valores del 2006 introdujeron tres nuevas estructuras legales con características distintas a las que contiene la Ley General de Sociedades Mercantiles con el fin de promover la incorporación de empresas al mercado de valores para obtener inversión que pudiera impulsar sus proyectos. Estas estructuras son: Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI), Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursatil (SAPIB) y Sociedad Anónima Bursatil (SAB).

Este ajuste al marco legal dio lugar al nacimiento de las SAPI, que marcó los criterios para la adopción –por parte de las empresas– de un gobierno corporativo y una convergencia con los estándares de la contabilidad internacional, con la finalidad de preparar su incorporación a la Bolsa Mexicana de Valores como lo señalaba la Ley del Mercado de Valores del 2006.

La figura jurídica de la SAPI le da mayor certidumbre a los fondos de capital emprendedor ya que facilita la inversión en empresas de reciente creación, ofrece garantías aun cuando la inversión corresponda a una participación minoritaria. Las empresas de reciente creación, en la mayoría de los casos, no tienen activos tangibles que puedan garantizar de forma real la inversión, como sucede en otro tipo de empresas maduras. Como señala Tortajada (2013), la existencia de las SAPI permite que los fondos de capital inviertan con mayor confianza en empresas nuevas, impulsen su creación y le inyecten un mayor dinamismo a la economía.

Los fondos de capital emprendedor invierten recursos en compañías privadas en las que ven un alto potencial de crecimiento. Las apoyan con capital y con una participación en la toma de decisiones mediante instrumentos de gobierno corporativo y mentoría, todo con el fin de fortalecer sus ventajas competitivas y reforzando sus áreas de oportunidad para generar un crecimiento más acelerado. Es esencialmente distinto a un financiamiento tradicional porque no es un crédito, sino una inversión en el capital que participa de los riesgos inherentes a su actividad empresarial.

Hernández (2011) señala que la mayor parte de las inversiones que estos fondos realizan en México están destinadas a medianas y pequeñas empresas de reciente creación, que históricamente no han tenido acceso al financiamiento de la banca comercial, por lo que de esta forma, cuentan con una nueva alternativa para impulsar su crecimiento a través de inversiones.

La Asociación Mexicana de Capital Privado (Amexcap) se fundó en 2003 con cuatro miembros; en febrero de 2015 su membresía había crecido a 54 firmas, divididas por el tipo de inversión que realizan en:

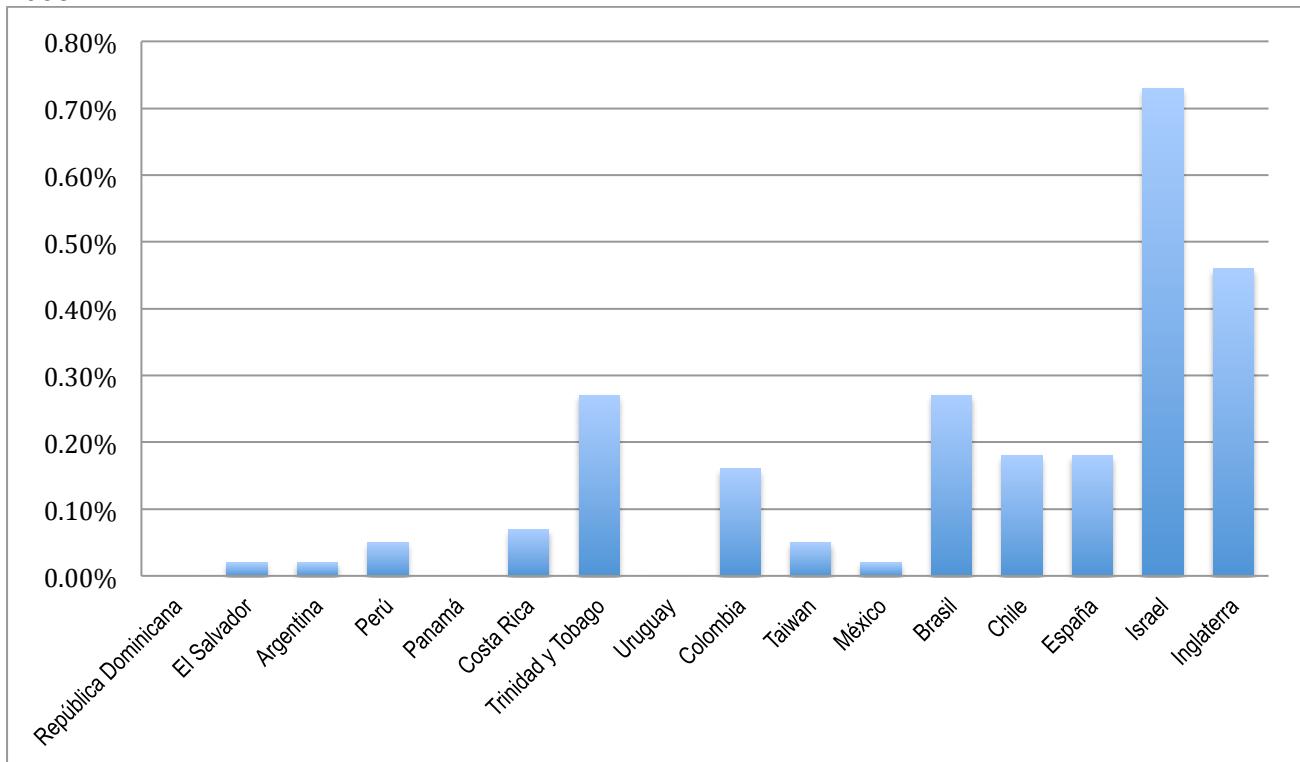
- a) Capital semilla, capital emprendedor e inversión de impacto
- b) Capital de crecimiento
- c) *Family Offices*
- d) Bienes raíces e infraestructura

Como lo refiere Hernández (2011), este crecimiento obedece a que la oportunidad de inversión en proyectos ha crecido, así como la pertinencia de los cambios legales que permitieron su impulso. El nacimiento del Fondo de Fondos,¹⁶ como el organismo promotor de la formación de nuevos fondos de capital emprendedor por parte de Nacional Financiera y la Secretaría de Economía, es una muestra del compromiso de las instancias públicas por impulsar la consolidación de los fondos de capital para apoyar el desarrollo de proyectos emprendedores con alto valor agregado. La industria de capital tiene una gran oportunidad de crecimiento en México si se compara con el crecimiento que ha tenido en otros países, midiéndolo como porcentaje del PIB.

La falta de financiamiento de largo plazo para los emprendedores y las pequeñas y medianas empresas, incrementa el interés por los fondos de capital emprendedor. Hernández (2011) señaló que de acuerdo con datos del Banco Mundial de 2008, mientras Israel destinaba 0.73% de su PIB al capital emprendedor, en México apenas ascendía al 0.02%, la misma cifra que en El Salvador (ver Figura 12).

¹⁶ Fondo de Fondos es el único vehículo de la Banca de Desarrollo en México, que impulsa la promoción de la industria del capital de riesgo en el país. Es un mecanismo de inversión indirecta que tiene un efecto multiplicador de las inversiones. Invierte en fondos de capital emprendedor para que éstos a su vez inviertan en empresas.

FIGURA 12. CAPITAL EMPRENDEDOR COMO PORCENTAJE DEL PIB. PAISES SELECCIONADOS 2008



Fuente: Hernández (2011:188)

La inversión de capital emprendedor como porcentaje del PIB es menor en México, comparado con países latinoamericanos. Las causas son: falta de políticas públicas, incentivos fiscales, recursos humanos capacitados en áreas científicas e ingenierías, y la falta de programas adecuados para detonar el emprendimiento.

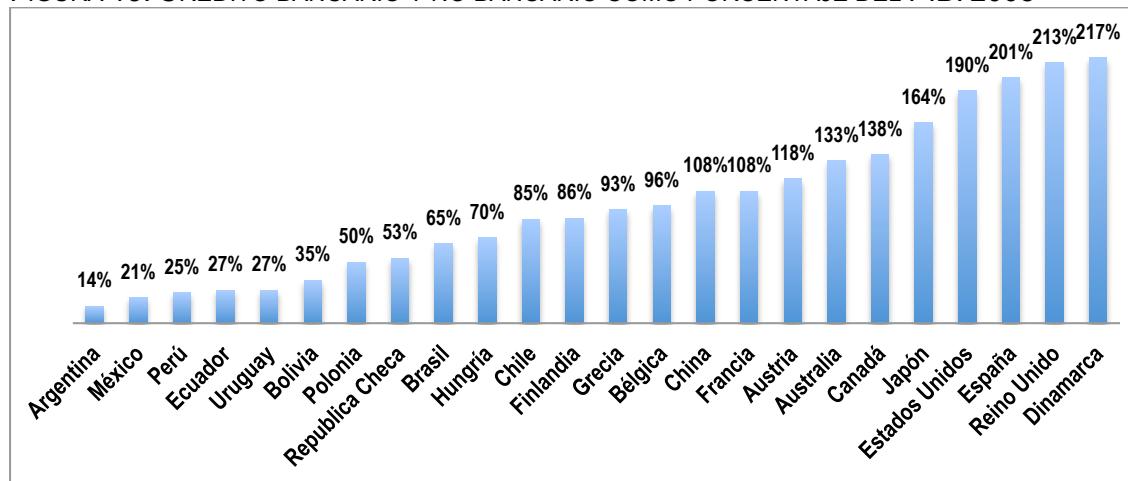
En 2006, México registró un monto de crédito al sector privado cercano al 18% de su PIB, mientras que esta cifra superaba el 100% del PIB en países de la Unión Europea. Asimismo, era menor en comparación con otros países emergentes como Brasil y Chile. En estos países, los intermediarios financieros otorgan mayores recursos al sector privado, lo cual repercute en un mayor crecimiento económico.

El 4 de agosto de 2009 se emitió una nueva regulación (Circular Consar) que permite a los fondos de pensiones (Afore)¹⁷ invertir a través de los certificados de capital de desarrollo, conocidos como CKD. Este vehículo ha sido un incentivo para la formación de nuevos fondos de capital pero con una orientación distinta, principalmente para la construcción de vivienda.

En la Figura 13 se aprecia que en México el crédito como porcentaje del PIB está muy por debajo de países con un desarrollo similar. Este dato es relevante por la importancia que tiene el financiamiento como motor para el impulso empresarial. Cuando falta el financiamiento, las posibilidades de crecimiento de las empresas se limitan y dejan de aprovechar oportunidades.

La poca penetración del financiamiento a empresas en México obedece a los elevados costos de financiamiento por ineficiencias estructurales de la economía y se abre la puerta a que se desarrollen otros esquemas de financiamiento como el capital emprendedor.

FIGURA 13. CRÉDITO BANCARIO Y NO BANCARIO COMO PORCENTAJE DEL PIB. 2008



Fuente: Hernández (2011: 193).

¹⁷ Las Administradoras de Fondos para el Retiro, (AFORES), creadas por la Ley del Seguro Social de 1997, son instituciones financieras privadas, que administran fondos de retiro y ahorro de los trabajadores afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social y al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado.

2.4. LEYES Y REGLAMENTOS

La legislación (leyes y reglamentos) referente a los sistemas impositivos, estímulos fiscales y las relacionadas con aperturas y cierres de empresas; trámites, licencias y permisos; comercio exterior, obligaciones ambientales y laborales, entre otras, favorecen o no un ambiente adecuado para el desarrollo y crecimiento de las empresas. Si bien las leyes están orientadas al bien común de una sociedad, el desconocimiento sobre la realidad del emprendimiento lleva a los legisladores a referirse a empresas ya constituidas, la mayoría en sectores maduros de la economía.

La ley contempla algunos instrumentos de inversión como el caso de FIBRA que es un fideicomiso que se encarga de rentar y administrar un portafolio de bienes inmuebles (residencial, oficinas, centros comerciales, hoteles, hospitales, etc.). Se busca que las propiedades del fideicomiso estén diversificadas por tipo de inmueble, así como por número, tipo de inquilinos y por localización geográfica. De la utilidad resultante de la renta de inmuebles, el 95% se distribuye entre los inversionistas que adquirieron participación en el fideicomiso.

En México, la miscelánea fiscal suele modificarse cada año, lo que impide una planeación de largo plazo para las empresas constituidas y un escenario de mayor incertidumbre para las empresas nuevas. Si bien en 2013 se realizaron cambios estructurales importantes en materia fiscal, laboral y energética que modifican de fondo algunas de las condiciones que imperan en el ambiente empresarial, su impacto real en la economía no ha sido inmediato, principalmente porque en varios de los casos faltan leyes secundarias que clarifiquen su aplicación.

Para Ernest & Young (2014), los retos que tienen los gobiernos, incluido el de México, que deseen impulsar y desarrollar empresas nuevas son los siguientes:

- Algunas exenciones o trato preferencial en etapas tempranas para los impuestos directos e indirectos que permita aperturas, operación y cierres con menor complejidad.
- Simplificación del sistema impositivo para empresas nuevas que no pueden soportar el costo de una administración especializada.
- Crear una plataforma de orientación y guía para resolver problemáticas comunes de los emprendedores y de sus empresas nuevas.
- Escuchar a los emprendedores para los ajustes a la legislación.
- Simplificar las leyes para quiebras debido al mayor riesgo que implica una empresa nueva.
- Estimular la innovación a través de exenciones fiscales.

La constitución de una sociedad mercantil demora seis días –de acuerdo con estadísticas del Banco Mundial¹⁸ pero para ponerla en funcionamiento se requiere cumplir con los requisitos mínimos para operar con fines mercantiles – constituirla ante un fedatario público,¹⁹ inscribirse ante las autoridades fiscales, estar en posibilidades de facturar y abrir una cuenta bancaria– todo esto puede sumar alrededor de 30 días, si se conoce con cierto nivel de detalle los documentos y requisitos que cada dependencia solicita, de otra forma se añade la dificultad causada por el seguimiento a los trámites.

De acuerdo con el Banco Mundial (2015) en su estudio *Doing Business 2015*, México se clasificó en el lugar 39 de una lista de 189 países, de acuerdo a la facilidad para hacer negocios; cuatro lugares por encima de la posición que ocupó en 2014, lo cual refleja un avance en el último año.

¹⁸ Información sobre el tiempo promedio de constitución de una nueva empresa según el Banco Mundial (2015).

¹⁹ El costo de constitución es de aproximadamente \$10,500 pesos. Tabulador de costo de Notarios y/o Corredores Pùblicos en la ZMVM. Grupo Banco Mundial (2015).

2.5. EL CAPITAL SOCIAL

Las redes cumplen un papel muy importante en el proceso de emprendimiento. Es a través de la confianza como se facilita el desarrollo de vínculos personales y redes de contacto. Por ejemplo, ayudan a circular información y el conocimiento práctico que es clave para construir nuevos modelos de negocio, especialmente cuando se trata de una propuesta innovadora y por lo tanto la información es escasa y fragmentada.

Kantis (2014) señala que el concepto de ecosistema se fundamenta en la abundancia de capital relacional, ya que su esencia es la formación de redes de colaboración que se desarrollan sobre la base de la confianza entre los participantes.

Como señalan Audretsch y Keilbach (2007), la colaboración es un elemento indispensable para la formación de comunidades o zonas de alto emprendimiento que contribuyen a desarrollar económicamente sus regiones e influir en la formación de un ambiente social y cultural propicio para emprender.

Echeverri (2009) señala que los emprendedores se encuentran en redes que les proveen de poder, información, capital financiero y conocimiento; de esta forma, las redes sociales se convierten en el principal activo del emprendedor para impulsar el éxito de sus proyectos. Entre mayor sea la red de colaboración de la que participa un emprendedor, mayores serán sus posibilidades de acceder a recursos escasos que de otra forma no podrían utilizar.

Para Echeverri (2009) las redes permiten la construcción de un capital social a través de la interacción repetida mediante encuentros formales e informales que consolidan lazos de confianza y favorecen la colaboración, provocando en el emprendedor una oportunidad para exponerse a diferentes ideas, validar sus percepciones sobre oportunidades, recibir retroalimentación de sus proyectos y

acceder a información valiosa y recursos que de otra forma no estarían a su alcance.

Esas redes de colaboración pueden ser coyunturales o bien de largo plazo; de la misma forma pueden ser personales o corporativas porque los emprendedores también se van relacionando con empresas ya constituidas que sirven de puente para acceder a la información o recursos que necesitan. De esta forma, cada emprendedor va formando una red de colaboración a la que también le suma sus relaciones personales o familiares. Aldrich (2007) señala que las redes ya existentes de los emprendedores son el medio para obtener los recursos necesarios en la etapa fundacional.

La necesidad de formación de redes en el ambiente emprendedor comenzó con mayor intensidad en 2009, cuando se desarrollaron eventos dirigidos a emprendedores para la formación del ecosistema emprendedor en la ZMVM. Entre otros, se podrían señalar los que aparecen en la Figura 14 y de los cuales, al finalizar 2015, sólo sobreviven los últimos tres de la lista.

FIGURA 14. REDES DE EMPRENDEDORES

Nombre	Dirigida a:	Periodicidad
Ellas 2.0 Founder Friday	Mujeres emprendedoras	Último viernes de cada mes
OP4U	Factores del ecosistema emprendedor	Cuarto jueves de cada mes
Itusday	Emprendedores en general	Segundo martes de cada mes
Capitalizando tu talento	Emprendedores tecnológicos	Sin fecha fija
Miércoles de ágora	Emprendedores tecnológicos	Últimos miércoles de cada mes
7X7	Emprendedores e innovadores	Una vez al mes, sin día fijo.
Tech Startup Nighths	Emprendedores tecnológicos	Tercer jueves de cada mes
Startup Weekend	Desarrollar proyectos emprendedores	Diferentes fechas al mes en fin de semana
Startup drinks	Networking de emprendedores	Primer miércoles de cada mes
FuckUP Nights	Comentar los fracasos de emprendedores	Segundo jueves de cada mes

Fuente: elaboración propia con datos de los organizadores de cada red.

Estas convocatorias surgieron con el objetivo principal de impulsar la cultura emprendedora y desarrollar redes de colaboración y confianza.

Otros elementos del ecosistema emprendedor son las universidades y los organismos de apoyo como las incubadoras, las aceleradoras, así como también los fondos de capital emprendedor y los medios de comunicación. Cada vez más se organizan eventos con la intención de fomentar el desarrollo de redes y de impulsar la cultura de emprendimiento.

En una sociedad polarizada y gregaría como la mexicana, suele ser difícil establecer relaciones entre personas que pertenecen a niveles socioeconómicos distintos, poniendo barreras a formación de redes. Por esta razón cada convocatoria tiene una función de integración social y formación de redes diferente.

Kantis (2014) señala que México se encuentra en una buena posición en la formación de capital social por debajo de Argentina y Uruguay en el ranking latinoamericano pero en el lugar 32 del ranking global.

En México, como en otros países de Latinoamérica, la primera red formada por la familia y los amigos suele ser un punto de partida, sin embargo, en la mayor parte de los emprendimientos dinámicos, éstos requieren nuevos contactos que amplien sus fuentes de conocimiento y de recursos. Kantis (2014:93) lo advierte: “En América Latina, los familiares y amigos suelen conformar un primer anillo de apoyo a los emprendedores y es bueno que ese apoyo exista. Pero el emprendimiento dinámico requiere contar con redes más amplias y específicas en el mundo de los negocios”.

Los organismos de gobierno, las universidades, los organismos de apoyo e incluso los mismos emprendedores, son actores que están teniendo un papel activo en la

formación de redes de colaboración que son la base para construir un ecosistema emprendedor.

2.6. INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO COMO MOTOR DE LA ECONOMÍA

En el reporte Global Entrepreneurship Monitor (GEM)²⁰, se analizó el periodo 1999-2003. En este estudio, realizado por Bosma, Jones, Autio y Levie (2008) en más de 40 países, se señala que la actividad emprendedora y la innovación son necesarias para el desarrollo económico de las regiones. El estudio revela que la población económicamente activa de los países estudiados era de 2,400 millones de personas; estimaron que existían 300 millones de emprendedores que desarrollaron 192 millones de nuevas empresas y concluyen que las nuevas empresas creadas durante ese período, generaron alrededor del 15% del empleo.

Con frecuencia, se asocia la innovación a los grandes desarrollos tecnológicos que involucran productos revolucionarios, no obstante, existen otras innovaciones relacionadas con mejoras de productos y procesos en sectores de la economía maduros y menos tecnificados.

Así, la naturaleza de la innovación consiste en volver a pensar y a reinventar los productos y procesos que el mercado consume actualmente, y en algunos casos, generar desarrollos completamente nuevos que satisfagan la necesidad, de una forma completamente novedosa.

Por lo tanto, la innovación ha transformado la forma en la que se concebía la economía, ya que sus tradicionales factores de tierra, trabajo y capital no son suficientes para explicar esas nuevas variables que generan riqueza de una forma distinta. Esta nueva economía se mueve dentro de un ambiente influido por el

²⁰ El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) es la organización asociada en México para la realización de este estudio anual sobre la situación del emprendimiento a nivel global.

conocimiento tácito y explícito, que se traduce en invenciones (la tecnología) y opera de forma global con lo que impacta la comercialización de nuevos productos y servicios de una forma distinta a la que se hacía tradicionalmente.

Los modelos sobre el crecimiento económico no han contemplado a los emprendedores como un factor de relevancia; en dichos estudios ha sido considerada la inversión como el factor determinante (Angelelli y Koenig, 2005). Son los modelos que se fundamentan en la evolución de las industrias los que explican de mejor forma la influencia de la actividad emprendedora en el crecimiento económico (Javanovic, 1984; Keppler, 1996).

La relación entre la actividad emprendedora y el crecimiento económico también ha sido estudiada desde una perspectiva más empírica. Stam y otros (2007) señaló que los países con mayores tasas de nacimiento de empresas son las que mostraron mayor crecimiento económico.

Bosma y otros (2008) señalan que existen dos impulsos clave de la actividad emprendedora, de acuerdo con el desarrollo económico de la región: la primera es la necesidad y la segunda la oportunidad. En las economías poco desarrolladas, con ingresos per cápita reducidos y elevados niveles de desempleo; las personas con ingresos poco atractivos tienen el impulso de emprender para satisfacer sus necesidades.

En las economías desarrolladas, el factor más importante es el aprovechamiento de oportunidades ya que la demanda de esos mercados, generalmente presenta oportunidades que surgen de necesidades insatisfechas. Estos impulsos no son excluyentes entre sí, se pueden dar ambos en economías de diferente desarrollo.

El desarrollo de la actividad emprendedora se ha impulsado en la mayor parte de las regiones del mundo con el objetivo de acelerar el progreso económico y social. Como mencionan Vannekers, Vannekers, Thurik y Reynolds (2005), en la década

de 1990, esa tendencia apareció en Europa y posteriormente en Estados Unidos, Canadá, Japón y recientemente, en América Latina, se ha incorporado a la política pública el apoyo a la creación de nuevas empresas.

Además del apoyo generado por la incorporación del emprendimiento en la política pública, Angelelli y Prats (2005) mencionan otros factores que impulsan la actividad emprendedora:

- Condiciones económicas y sociales favorables.
- Cultura y sistema educativo que favorezca el emprendimiento.
- Estructura y dinámica productiva que desarrolle competencias emprendedoras.
- Regulación y políticas que faciliten la creación de empresas.
- La existencia de redes sociales que impulsen el proceso emprendedor.

El estudio GEM ha sido muy importante para explicar el impacto de la actividad emprendedora en la economía y analiza la relación entre algunas variables económicas y la tasa de actividad emprendedora (TAE). Concluye que existe un alto grado de correlación (0.76) entre la TAE y el PIB. Adicionalmente, la prueba estadística demuestra que la actividad emprendedora es una variable significativa para explicar el crecimiento económico de una región.

Bosma y otros (2008) señalan que la actividad emprendedora tiene un impacto positivo en la generación de empleos, aportando al incremento de la actividad productiva y el desarrollo económico. De la misma forma, los estudios de otros economistas como Audretsch y Fritsch (2002), Callejón y Segarra (2000), Foelster (2000), Hart y Hanvey (1995) y Reynolds (1999), plantean que la actividad emprendedora está positivamente asociada con el nivel de prosperidad en esa región.

Por su parte, la Fundación Lowe analizó datos correspondientes al periodo 1990-2001 en Estados Unidos para explicar la relación entre la actividad emprendedora

y la innovación y su impacto en la actividad económica. El resultado de su modelo comprobó la hipótesis de que la actividad emprendedora y la innovación tienen un mayor impacto sobre el empleo, la productividad y el salario, que cuando estas dos actividades se dan por separado.

Desde una perspectiva centrada en el desempeño de la economía mexicana, es necesario cuestionar el modelo vigente de generación de riqueza. En este nuevo escenario, el impulso a la actividad emprendedora puede lograr un crecimiento en la economía, que redundará, a su vez, en una mayor movilidad social ya que el emprendimiento dinámico no requiere de grandes capitales –como sucede con otro tipo de empresas– sino de capital humano y social que pueda capitalizar las oportunidades a través del uso de la tecnología.

El empleo informal, los bajos salarios y la baja inversión obligan a un replanteamiento del diseño de empresa que puede provocar un crecimiento económico acelerado. La iniciativa emprendedora de una sociedad no sólo genera un mayor número de empresas que potencialmente podrán ofrecer alternativas de empleo, sino también un cambio de cultura, indispensable para el desarrollo de la actividad emprendedora

Si bien es deseable que esas nuevas empresas tengan un contenido innovador que les permita diferenciarse y convertirse en generadoras de desarrollo; algunas serán una alternativa de autoempleo que logrará otros objetivos sociales como son la integración al trabajo de los desempleados y de grupos excluidos. En última instancia, la generación de nuevas empresas traerá como consecuencia un incremento en el nivel de vida de la población porque estimula la actividad económica.

CAPÍTULO 3. PROBLEMÁTICA Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El estudio de los ecosistemas emprendedores en México se ha constituido en una línea de investigación en las ciencias administrativas, que se aborda a partir de redes entrelazadas por agentes que buscan favorecer la actividad emprendedora y a los emprendimientos dinámicos.

Para generar conocimiento se requirió utilizar métodos adecuados de investigación. Así, el objetivo del presente capítulo es mostrar la problemática, el método, las técnicas y los instrumentos que permitieron el estudio del ecosistema emprendedor en el contexto mexicano (Zona Metropolitana del Valle de México).

El método deductivo fue el punto de partida, por lo que se integró el marco teórico, se recopilaron publicaciones anteriores sobre el tema y se generaron ideas propias para llegar a la pregunta de investigación, los objetivos del estudio y la construcción de las proposiciones.

Este trabajo se basó en la Investigación Acción Participativa y tiene como técnica de apoyo la sistematización de experiencias, lo que exige la participación activa del investigador y la recolección de datos directamente de quienes poseen la información en el contexto en que se desarrollaron los hechos.

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMATICA

La generación de riqueza, el incremento en la productividad y la creación de empleos son variables clave para el desarrollo económico de los países. Algunas economías han decidido impulsar la creación de nuevas empresas y el apoyo a las pequeñas y medianas (pyme) que están en funcionamiento, debido al peso económico y social que tienen en el bienestar de una nación (Crissien, 2006).

En el caso de México, las grandes empresas (mayores a 1,000 empleados de acuerdo con la clasificación de la Secretaría de Economía), representan aproximadamente 1% del total de empresas, concentran 28% del empleo y 48% del Producto Interno Bruto (PIB). En contraposición, las mipyme representan 99% de las empresas, concentran 72% del empleo y 52% del PIB (Promexico, 2014).

Algunas regiones y países han construido un pilar de su economía con los emprendedores y el desarrollo de nuevas empresas, para lo cual impulsan, simultáneamente, la formación de organismos e instituciones de apoyo y la conformación de entornos propicios para el surgimiento y crecimiento acelerado de nuevas empresas.

Países como Chile, Israel, Ruanda, Taiwán e Islandia, han alcanzado crecimientos importantes en su economía apuntalando la generación de nuevas empresas y fomentando su desarrollo y crecimiento (Isenberg, 2010). Su éxito económico lo relacionan con el surgimiento de un espíritu emprendedor que provoca crecimiento en el PIB, generación de nuevos empleos e incremento de la productividad.

Sin embargo, en México nacen aproximadamente 280 mil empresas cada año, de las que sólo 35% sobreviven los dos primeros años de operación. De las supervivientes el 25% tiene escasa posibilidad de desarrollo y 10% cuenta con oportunidades para crecer y desarrollarse (INEGI, 2014; Morales, 2011).

Aunque no son pocas las investigaciones sobre este fenómeno, no existe una solución única ni infalible. Para Morales (2011), casi siete de cada diez empresas que desaparecen en los dos primeros años, es por falta de capacitación empresarial adecuada y oportuna, relacionada con el desconocimiento de las necesidades específicas del mercado objetivo, así como otros factores de riesgo asociados a un modelo de negocio sin ventaja competitiva sostenible.

Puesto que el sector gubernamental ha reconocido esta situación, durante más de 20 años ha instrumentado programas orientados al nacimiento, crecimiento y desarrollo de las pyme; sin embargo, los impactos no son claros, ya que los procesos de evaluación son escasos y en su mayoría no se le da seguimiento a los resultados (López y Tan, 2010).

A lo anterior debe agregarse que los crecimientos moderados en el PIB nacional y la tasa de fracaso, cercana a 80%, de las nuevas empresas en los primeros años, no permite que México genere los empleos que necesita de acuerdo con el crecimiento de su población (Olmedo, 2009). Este escenario es un reflejo de la dificultad que enfrentan las empresas para crecer y mantenerse en el mercado, pues no existen, o desconocen, las herramientas que pudieran potenciar sus posibilidades de crecimiento.

La importancia de ello radica en que los índices de mortalidad de empresas y su impacto en la economía, sugieren que no es suficiente la capacidad individual de los emprendedores y de los proyectos con un modelo de negocio sostenible para que tengan posibilidades de convertirse en empresas generadoras de desarrollo. También se requiere de otros factores, Feld (2012), destaca un ambiente propicio para la actividad empresarial que facilite la generación de conocimiento en las personas y en las organizaciones.

Dicho ambiente puede favorecer el desarrollo de emprendedores al facilitarles el acceso a recursos, el subsidio a sus carencias y las relaciones que potencialicen sus capacidades. De esta manera se construye en un círculo virtuoso, que contribuyendo no sólo a la permanencia de estas nuevas unidades económicas, sino también al incremento de posibilidades para convertirse en promotores del desarrollo local y regional. Estas condiciones del entorno requieren evaluarse periódicamente, para cerciorarse si son propicias para la actividad emprendedora (Isenberg, 2010).

Además de un ambiente propicio para emprender y de las capacidades de los emprendedores (tanto individuales como en equipos de trabajo), se requiere de un proyecto con características específicas para el crecimiento, así como de la interacción de un conjunto de factores que incidan favorablemente en la actividad emprendedora, con la finalidad de crecer e impactar de forma relevante en el desarrollo económico (Feld, 2012).

En este sentido, una región en la que la actividad emprendedora se ha desarrollado como en pocos lugares del mundo es Silicon Valley en California. El avance tecnológico, el desarrollo de una cultura emprendedora y el rápido crecimiento de su economía desde los años de 1970, lo han convertido en foco de atención y materia de estudio para investigadores e instituciones, al ser reconocido como el modelo de referencia de un ecosistema emprendedor (Startup Genome, 2012).

La intención de replicar el modelo de Silicon Valley en otras regiones ha sido de gran interés, pero sus condiciones, circunstancias y elementos son difíciles de igualar (Isenberg, 2010). Cada país, e incluso diferentes regiones en un mismo país, responden distinto y no funcionan igual. En México, las realidades conforman un mosaico distinto de acuerdo a la región, por lo que deben conocerse otras experiencias para encontrar su propio camino y no adoptar o replicar modelos diseñados en otros entornos.

Prueba de esto es que se han realizado intentos en otras regiones, desde el punto de vista de los instrumentos de política pública, para importar modelos de emprendimiento de economías desarrolladas, como Silicon Valley, sin embargo, esto no ha sido suficiente ni factible. La voluntad y esfuerzo de las instancias gubernamentales para formar un ecosistema emprendedor con recursos propios no son suficientes. Ningún participante del ecosistema, por grande e importante que sea, puede desarrollarlo por sí mismo; es necesaria la colaboración de los diversos agentes que lo conforman (OCDE, 2013).

Para formar un ecosistema emprendedor, el gobierno local tiene el papel de facilitador dado su poder de convocatoria y su capacidad de relacionar organizaciones e instituciones, aunque otros agentes como las empresas, las instituciones educativas, los inversionistas y los fondos de capital privado, tienen un papel clave e insustituible.

De acuerdo a la experiencia en Silicon Valey, lo esencial de su ecosistema emprendedor es la dinámica entre todos los agentes para dar soporte a la actividad emprendedora. El crecimiento de las empresas depende en buena parte de su modelo de negocio, también de su contexto, es decir, de las variables económico-sociales de la región, del país y del sector o industria, ya sea mediante la utilización de redes de colaboración, acceso a financiamiento y reglamentaciones adecuadas, entre otros.

Entonces, si se encontraran alternativas para incrementar el número de empresas nuevas caracterizadas por un modelo de negocio que les permita superar sus primeros años de existencia, así como cubrir los requerimientos necesarios para crecer, podrían convertirse en motor de desarrollo para sus regiones y países. Amezcua, Grimes, Bradley y Wiklund (2013) señalan que estas nuevas empresas podrían hacer una aportación importante a la generación de empleos, tal como ha sucedido en algunas economías desarrolladas.

En cuanto al emprendedor que forma parte del ecosistema, recibe apoyos de distinta índole y es influenciado en las decisiones relativas a su proyecto, llegando, en algunos casos, a cambiar radicalmente su idea original y, en otros, sólo realiza ajustes. Por ello, según Cabrera y Soto (2012), las empresas que participan en el ecosistema son catalizadoras de desarrollo regional, al inducir innovación social, generar conocimiento y fomentar una cultura emprendedora que impulse a otros emprendedores.

3.2 JUSTIFICACIÓN Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo del concepto de ecosistema emprendedor comenzó en los años de 1990 y se consolida como tema de estudio a inicios del presente siglo. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones realizadas se desarrollaron en países sajones (Estados Unidos, Reino Unido, Noruega y Alemania, por ejemplo), salvo los realizados en España (Cabrera y Soto, 2012) y Latinoamérica (Kantis, 2004 y 2014; Reinoso, 2011).

La experiencia empírica sugiere que cuando las empresas forman parte de un ecosistema emprendedor incrementan sus posibilidades de cubrir subsidiariamente sus deficiencias y potencializar sus capacidades de crecimiento para convertirse en motores de desarrollo regional.

Si bien existen estudios (Feld, 2012) sobre el emprendedor y sus proyectos para la formación de nuevas empresas, la dinámica del ecosistema emprendedor ha sido menos estudiada, y la información disponible tiene como fuente países desarrollados que toman en cuenta su propia realidad.

Las prácticas para la conformación de ecosistemas emprendedores están surgiendo empíricamente, esto es, sin una sistematización, ya que los casos de ecosistemas emprendedores con éxito en países desarrollados, tienen elementos que no es posible replicar en otras regiones por sus características particulares y que obedecen a un comportamiento propio de los agentes que participan.

Ya existen evidencias de resultados positivos de los ecosistemas emprendedores en algunas regiones del mundo, mismos que han sido evaluados desde sus impactos en el desarrollo de emprendimientos dinámicos (Startup Genome 2012), ya que éstos son los que posibilitan el éxito de empresas competitivas y la creación de empleos dignos, razón por la que algunos gobiernos de distintas regiones del mundo están interesados en promoverlos (Kantis, 2014).

Las metodologías para la construcción de emprendimientos dinámicos están centradas en la construcción del modelo de negocio, no en la conexión con el ecosistema emprendedor; además, la mayor parte de ellas tiene su origen en el mundo desarrollado tomando en cuenta factores que sólo le son propios a esas realidades.

Cabrera y Soto (2012) identifican las fases a través de las que evoluciona un ecosistema emprendedor hasta alcanzar el nivel requerido para impulsar el desarrollo “autosostenido” de los emprendimientos dinámicos, así como de los recursos críticos que demanda esa evolución.

La Teoría basada en los Recursos (Penrose, 1959; Barney, 1991) explica que la construcción de las ventajas competitivas de la empresa es el resultado de la combinación y utilización de los recursos con los que cuenta una región y los que ella puede desarrollar (Foss y otros, 2007). El tercer pilar del modelo se refiere a los recursos valiosos y escasos que recoge el emprendedor a través de las relaciones con los agentes del ecosistema emprendedor.

West, Bamford y Marsden (2008) aplican los preceptos de la Teoría basada en los Recursos para analizar el desarrollo empresarial de una economía emergente. West y Bamford (2005) la emplean para estudiar los ambientes en los que se desarrollan los emprendimientos dinámicos. Este esquema teórico permite identificar los recursos de una región que impulsan el desarrollo de los emprendimientos dinámicos y, por ende, el crecimiento económico que acompaña a las regiones en las que se desarrollan este tipo de empresas.

Jara (2012) afirma que para el registro de experiencias no existen metodologías neutras y aquellas que han funcionado exitosamente en regiones más desarrolladas no necesariamente podrían aplicarse en Latinoamérica, ya que los actores, su idiosincrasia y el contexto son distintos.

Por su parte, Kantis (2014) desarrolla un estudio a nivel Latinoamérica tomando datos macroeconómicos para definir políticas públicas, utilizando indicadores promedio de cada país, pero sin ofrecer información sobre ecosistemas emprendedores locales. Si bien, este autor ofrece un panorama general y útil, una nación del tamaño y diversidad de México requiere un estudio propio.

Por esto, desde el contexto de la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM), se analiza un ecosistema emprendedor, utilizando la práctica cotidiana de sus actores y el desarrollo de su actividad como fuente de información, lo cual hace necesario entretejer la construcción de un marco teórico y el contexto, con lo recopilado en el trabajo de campo.

De aquí la pregunta de investigación: ¿cuáles son las funciones, la naturaleza de sus relaciones y la contribución de los agentes del ecosistema emprendedor en los emprendedores y sus proyectos, para el desarrollo de emprendimientos dinámicos ubicados en la Zona Metropolitana del Valle de México?

3.3 PROPOSICIONES

- 1.** La principal función que realizan los agentes del ecosistema emprendedor de la ZMVM es desarrollar capacidades en el emprendedor.
- 2.** La naturaleza de las relaciones entre los agentes del ecosistema emprendedor de la ZMVM es principalmente de colaboración.
- 3.** Los agentes del ecosistema emprendedor de la ZMVM favorecen el desarrollo de emprendimientos dinámicos.

3.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general fue:

Analizar las contribuciones de los agentes de un ecosistema emprendedor sobre los emprendedores, tanto en sus capacidades para emprender, como en las posibilidades de crecimiento de su proyecto, con la finalidad de desarrollar emprendimientos dinámicos en la Zona Metropolitana del Valle de México.

Los objetivos específicos fueron:

- Analizar las funciones y relaciones de la red formada por los agentes del ecosistema emprendedor y el emprendedor para entender el funcionamiento que favorece o no la actividad emprendedora.
- Identificar los emprendimientos dinámicos que hayan surgido en la Zona Metropolitana del Valle de México para constatar la influencia de los agentes del ecosistema emprendedor.

3.5 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La delimitación de espacio está circunscrita a la ZMVM y temporalmente abarca de 2010 a 2014, territorio y periodo en que se detectaron y documentaron las funciones y las relaciones de los agentes participantes del ecosistema local, cuya esencia ha sido seguir los pasos de los emprendimientos dinámicos que nacen y crecen bajo su influencia.

Fue posible interactuar con gran parte de los agentes del ecosistema emprendedor en cuestión, ya sea para organizar y dirigir reuniones de trabajo, para brindar consultoría o para recabar datos primarios. Dadas estas circunstancias, pudo documentarse el desempeño de las empresas (emprendimientos dinámicos) que durante el periodo en cuestión se han visto beneficiadas en la interacción con uno o varios agentes de este ecosistema.

3.6 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación sobre el ecosistema emprendedor en la ZMVM se abordó desde la Investigación Acción Participativa ya que al tratarse de una realidad en proceso de formación, es posible aún interactuar directamente con los actores. Según McIntyre (2002), investigadores y participantes llegan a reconfigurar su conocimiento sobre el impacto que pudieran tener eventos y asuntos políticos, sociales, económicos y familiares en su vida cotidiana.

La Investigación Acción Participativa es un método de la investigación social (Greenwood, Whyte y Harkavy, 1993) y es un proceso educativo dinámico que conlleva el involucramiento y la actuación de los participantes (Freire, 1997). Si bien se aplica más en problemas de comunidades rurales y urbanas que en la administración de las organizaciones, el aprendizaje organizacional es una estrategia competitiva y un proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y que se manifiesta cuando se modifica el comportamiento (Chiavenato, 2010).

Durante el proceso de configuración de esta red de actores de un ecosistema emprendedor de la ZMVM, se requirió estar en el lugar de los hechos, lo que implicó una activa vinculación intelectual y emocional con el conjunto de elementos de este entramado.

Por otro lado, se recurrió a la Sistematización de Experiencias como técnica de investigación para reflexionar sobre la práctica en la que se desarrollaron las relaciones entre los agentes del ecosistema emprendedor y los emprendedores.

Como ya se dijo, esta investigación se centra en el funcionamiento de un ecosistema emprendedor, lo que incluye la influencia que tienen diversos agentes que trabajan conjuntamente en una región para incidir favorablemente en la actividad emprendedora a través de sus interrelaciones con el emprendedor y su

proyecto, con el fin de impulsar la formación de emprendimientos dinámicos que se conviertan en el motor del desarrollo de su región.

De acuerdo a lo que se ha observado, en Silicon Valley, la formación de esta red de colaboración, obedece no sólo a la intención de sus participantes, sino también a un contexto que ha servido de marco para su formación y que ha permitido o motivado su evolución y desarrollo.

En este sentido, las experiencias son lugares vivos de creación de conocimiento y producción de saberes que pueden ser inéditos pero al mismo tiempo fugaces si no se logra un ejercicio de sistematización (Ghiso, 2008). Para lograrlo, fue necesario un distanciamiento de la experiencia que permitió trascender la reacción inmediata frente a la experiencia vivida.

En palabras de Freire (1997:139), la sistematización de experiencias “permite relacionar la reflexión que emerge de lo que se vive con otras aproximaciones teóricas fruto de la experiencia en otras regiones, para comprender más allá de la pura descripción o inmediatez que se vive”.

A. *Unidades de Análisis*

Las unidades de análisis están divididas en dos categorías: a) agentes del ecosistema emprendedor (Figura 15) y b) emprendimientos dinámicos (Figura 16) que nacen y se desarrollan bajo la influencia de una red de colaboración y confianza.

Los agentes del ecosistema emprendedor se han dividido en siete categorías según la función que aportan a la red:

- a) Empresas que introducen a sus cadenas de valor a los emprendimientos dinámicos.
- b) Organismos públicos.
- c) Fondos de capital emprendedor.

- d) Universidades
- e) Centros de Investigación.
- f) Organismos de apoyo como incubadoras o aceleradoras
- g) Medios de comunicación.

FIGURA 15. AGENTES DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR QUE PARTICIPARON EN EL ESTUDIO

Tipo de Agente	Número de agentes participantes*
Empresas	19
Organismos de Gobierno	4
Fondos de capital emprendedor	10
Universidades	11
Centros de investigación	2
Organismos de apoyo	22
Medios de comunicación	5
Total	73

* El detalle de los agentes participantes se encuentra en el Anexo 2

Fuente: Elaboración propia

El punto de partida para la identificación del ecosistema emprendedor en la ZMVM fue establecer contacto con actores relevantes en la actividad emprendedora local; personas con cierto reconocimiento en el medio por su actividad, su notoriedad en redes sociales, eventos emprendedores, etcétera.

Posteriormente se convocó a los agentes a reuniones en las que se pudieran intercambiar experiencias emprendedoras; con esta intención se organizaron 20 reuniones que se llevaron a cabo entre febrero del 2012 y enero del 2014.

Asimismo, de los emprendimientos que forman parte de la red de diversos organismos públicos y privados como el INADEM, NAFIN y algunos fondos de capital emprendedor, incubadoras, aceleradoras y otros organismos de apoyo, se identificaron 40 emprendimientos dinámicos que se fundaron en la ZMVM entre el 2010 y el 2014. Se solicitó una entrevista a los 40 fundadores de los emprendimientos dinámicos identificados, de los que 22 concedieron una entrevista durante el primer trimestre de 2015. Posteriormente, dos de estos emprendimientos (Método Click y Nuflik) dejaron de existir.

FIGURA 16. EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS

Emprendimiento*	Giro	Emprendimiento*	Giro
Carrot	Transporte	Método Click	Educación
Aventones	Transporte	Modebo	Software Industrial
Novelistik	Editorial	Awarness Card	Tecnología
Kubo Financiero	Financiero	Cono-c	Tecnología
Sidengo	Marketing Digital	FactiCo	Comunicaciones
Venddo	Marketing Digital	Atlantia Serch	Tecnología
Opi	Tecnología	Torneo de Ideas	Servicios creativos
Manuovo	Editorial	Smart Drone	Servicios
Nuflik	Entretenimiento	Brand me	Marketing Digital
Dada Room	Vivienda	Animal Vitae	Mascotas
Capptú	Fotografía	Elektia	Educación

* Los datos de las personas entrevistadas están disponibles en el Anexo 3

Fuente: Elaboración propia

Inicialmente se pensó en una entrevista a profundidad que permitiera obtener la información suficiente de los emprendedores respecto a la influencia de los agentes del ecosistema, pero después de algunas entrevistas se concluyó que lo mejor sería una entrevista que se apoyara en un cuestionario semiestructurado que permitiera conocer sobre el emprendedor, su emprendimiento dinámico y el entorno, lo que permitió recabar datos precisos.

B. Recolección de datos primarios

i. Agentes participantes en el ecosistema emprendedor

La primera reunión del ecosistema se convocó para febrero de 2012. En las primeras tres reuniones (febrero, marzo y abril del 2012) los participantes sólo interactuaron de forma presencial, a partir de la reunión de mayo del 2012 se comenzaron a transmitir vía internet para interactuar con personas que no era posible que asistieran personalmente pero que deseaban hacer preguntas o nuevos contactos. La presencia virtual en internet llegó a 650 personas aproximadamente, de acuerdo con los registros de audiencia de la transmisión. La interacción se llevaba a cabo por medio de la red social twitter para que fuera posible que los participantes remotos hicieran preguntas sobre los temas tratados.

De estas reuniones se documentaron nombres de asistentes, algunas relaciones que comenzaron, o se potencializaron a partir de estas reuniones y los aprendizajes que surgieron como conclusiones de cada una de ellas. También se conservó el material audiovisual de las reuniones mensuales en las que participaron distintos agentes como: emprendedores, directivos de organismos de apoyo como incubadoras y aceleradoras, académicos, científicos y directivos de centros de investigación, funcionarios de organismos gubernamentales, académicos con interés en el emprendimiento, inversionistas, directivos de fondos de capital emprendedor y medios de comunicación.

ii. Emprendimientos dinámicos

La recolección de datos primarios de los emprendimientos dinámicos, fue a través de un cuestionario semi-estructurado que se aplicó a través de una entrevista a los fundadores de emprendimientos dinámicos seleccionados para medir el impacto que, desde su percepción, tuvieron en ellos y en sus proyectos, los agentes del ecosistema emprendedor.

La entrevista fue dividida en tres partes, cada una orientada con un foco distinto: la primera parte con foco en la figura del emprendedor, la segunda parte centrada en el proyecto de emprendimiento dinámico y la tercera en el entorno (pilares), de donde se desprenden 11 factores y 25 categorías (Figura 16), lo cual tiene su fundamento en el Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (ICSEd-Prodem) (Kantis, 2014).

En el ICSEd-Prodem, Kantis analiza los factores seleccionados desde la perspectiva de los recursos encontrados en una región y se apoya en factores macroeconómicos como fuente de información para definir si en una región se favorece o no la actividad emprendedora. El índice ofrece una idea general de lo que sucede en un país ya que sus datos fuente son datos económicos de países,

sin embargo, no ofrece una perspectiva de los ecosistemas emprendedores en particular.

La información sobre un ecosistema emprendedor es de un ámbito local, correspondiente a una ciudad o a la zona metropolitana de una ciudad. En países tan diversos como México, la actividad emprendedora en cada región tiene un desarrollo distinto. Los desarrollos urbanos más importantes de México –entre otros, las zonas metropolitanas de México, Guadalajara y Monterrey– están desarrollando su ecosistema emprendedor con características peculiares que le imprimen sus agentes locales.²¹

Las preguntas contenidas en la Figura 17 integraron un cuestionario que sirvió como guía para recoger información relevante acerca de los factores que favorecen o no la formación de emprendimientos dinámicos.

FIGURA17. PILARES, FACTORES, CATEGORÍAS E ITEMS ANALIZADOS EN LOS EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS

Pilares	Factores	Categorías	Pregunta(s)/Indicador(es)
Emprendedor	Condiciones sociales	Antecedentes empresariales en la familia	¿Cuenta con antecedentes empresariales? ¿Quién? ¿Qué?
		Familia nuclear	Nivel social de la familia, número de hermanos, posición en la familia
		Ambiente social y proyecto(s)	Ambiente social, edad al iniciar el primer proyecto, ¿cuántos proyectos lleva?
	Cultura	El emprendimiento en los medios de comunicación	¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento? ¿En qué medios?
		Visión del rol del empresario	¿Existe un rol positivo o negativo del empresario en la sociedad y específicamente en su entorno cercano? ¿Qué opina?
		Éxitos y fracasos previos	¿Existen éxitos? ¿Cómo fue la reacción?
	Sistema educativo	Tipo de escuela	¿En qué escuela estudió? ¿Llegó a influir en sus intenciones de emprender?

²¹ Ciudades como Puebla, Querétaro, Aguascalientes y León, también están iniciando las reuniones de emprendedores y agentes para la formación de sus redes de colaboración.

Continúa Figura 17.

Pilares	Factores	Categorías	Pregunta(s)/Indicador(es)
Proyecto	Plataforma de ciencia y tecnología	Ventajas competitivas apoyadas en ciencia, tecnología e innovación	¿Es innovador? ¿Dónde está la innovación?
		Socio o aliado tecnológico	¿Eres el experto técnico?, ¿Cuentas con aliado tecnológico, quién?
	Inserción en cadenas de valor	Aliado en cadena de valor	¿Tienes algún aliado que te haya incluido en su cadena de valor, quién?
		Modelo de negocio	¿B2B o B2C?
	Origen e influencias	Interno/externo	¿Tuvo oportunidades en el sector? ¿Fue visión del emprendedor? ¿Una combinación de ambos?
	Resultados	Resultados y métricas	¿Utiliza métricas desde el inicio del proyecto? ¿Cuáles? ¿Cómo evalúas tus resultados? ¿Cuantitativa o cualitativamente son buenos o malos?
Entorno	Condiciones de la demanda	Percepción de crecimiento regional	¿Cuál es su percepción sobre el crecimiento de la economía? ¿Por qué?
	Políticas y regulaciones	Leyes promotoras o restrictivas	¿Las leyes ayudan al emprendimiento? ¿Las leyes restringen el emprendimiento? ¿Por qué?
		Tiempo de constitución	¿Cuánto tiempo tardaste en constituir tu empresa?
		Dificultades causadas por la legislación	¿Has enfrentado dificultades legales? ¿Cuáles?
	Financiamiento	Apoyos recibidos	¿Has recibido apoyo(s) gubernamentales? ¿Cuál(es)? ¿De quién(es)?
		Monto y origen de la inversión inicial	¿Con cuánto comenzaste? ¿Cómo se conformó el capital? ¿De dónde salió el monto inicial?
		Socios	¿Sólo o con socios?
	Capital social	Apoyo económico	¿Has recibido apoyo de fondos, de socios o de crédito(s)? ¿Cuáles?
		Apoyo red emprendedores	¿Asistes a eventos de networking? ¿Cuáles?
		Apoyo en red	¿Te has apoyado en red? ¿Con quien? ¿Percibes confianza y colaboración? ¿
		Ecosistema emprendedor	¿Has escuchado del Ecosistema emprendedor? ¿Qué? ¿Has recibido apoyo del Ecosistema emprendedor? ¿De quién(es)?

Fuente: Elaboración propia

3.7 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: ETAPAS DE LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

Una característica de la sistematización de experiencias es la posibilidad de construir nuevos conocimientos que provienen directamente de experiencias vividas, las cuales son expresión concreta y delimitada de una práctica social e histórica. Jara (2012) plantea una propuesta metodológica de seis etapas que se llevaron a cabo en esta investigación. La Figura 18 contiene, de manera resumida, dichas etapas con una breve descripción o preguntas guía, así como el lugar en el que se localizan los resultados correspondientes.

FIGURA 18. ETAPAS DE LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

Etapas	Descripción y/o pregunta(s) guía	Ubicación de temas
1. Punto de partida	Participar en la experiencia para obtener información de primera mano y elaborar registros	Capítulo 4 y 5
2. Formular el plan de sistematización	¿Para qué queremos sistematizar? ¿Qué experiencia queremos sistematizar? ¿Qué aspectos centrales interesan más? ¿Qué fuentes de información existen? ¿Qué procedimiento vamos a seguir?	Capítulo 3
3. Recuperación del proceso vivido	Reconstruir la historia; ordenar y clasificar la información	Capítulos 4 y 5
4. Reflexión de fondo	Proceso de análisis, síntesis e interrelaciones Interpretación crítica	Capítulos 4 y 5
5. Interpretación de aprendizajes	Puntos de llegada Formulación recomendaciones y propuestas sobre la red y sobre los emprendimientos dinámicos	Capítulo 6
6. Estrategia para comunicar los aprendizajes	Plan de comunicación de conclusiones y aprendizajes	Capítulo 6

Fuente: Elaboración propia a partir de Jara, 2012

A. Sistematización de experiencias

De manera detallada, el quehacer del investigador en cada paso de la sistematización fue el siguiente:

- i. Punto de partida: la experiencia.

- Participar en la experiencia de los primeros pasos del ecosistema emprendedor permite obtener, de los actores participantes: agentes del ecosistema y emprendimientos dinámicos, información de primera mano con las posibilidades de corroborarla con las mismas fuentes.
- Elaborar registros de la experiencia. Fue necesario registrar la experiencia a través de videos y documentos que se elaboraron al momento de los hechos para no perder de vista información que pudiera ser útil en el tiempo.

ii. Formular un plan de la sistematización

- ¿Para qué queremos sistematizar? El desarrollo del ecosistema emprendedor en la ZMVM es una realidad poco documentada por su novedad, lo que requirió un proceso de sistematización que permitiera generar conocimiento.
- ¿Qué experiencias queremos sistematizar? La experiencia que se sistematizó es la generada por el impacto que tienen en los emprendedores y los emprendimientos dinámicos, las relaciones construidas con los agentes del ecosistema emprendedor.
- ¿Qué aspectos centrales nos interesan más? El funcionamiento en red con características de colaboración es el aspecto central de mayor interés en esta investigación.
- ¿Qué fuentes de información tenemos? La proporcionada por los agentes que interactúan en las redes de colaboración formadas por el ecosistema emprendedor y los fundadores de 40 emprendimientos dinámicos que fueron influenciados por los agentes del ecosistema.
- ¿Qué procedimiento concreto se siguió y en qué tiempo? Se realizaron 20 reuniones durante dos años con diversos actores del ecosistema emprendedor que permitió identificarlos, conocer más sus funciones y redes de colaboración para saber si favorecían o no

a la actividad emprendedora. Durante ese tiempo se analizó el impacto del ecosistema en 40 emprendimientos dinámicos.

iii. La recuperación del proceso vivido

- Reconstruir la historia de la experiencia. Documentar las reuniones, interactuar con los agentes del ecosistema y las entrevistas con fundadores de emprendimientos dinámicos proporcionó el material suficiente para reconstruir la historia.
- Ordenar y clasificar la información.

iv. Las reflexiones de fondo

- Procesos de análisis, síntesis e interrelaciones. Los aprendizajes de cada reunión del ecosistema emprendedor, más la información proporcionada por las entrevistas ofreció datos valiosos que llevaron a identificar las relaciones establecidas entre los agentes del ecosistema y los emprendedores para obtener conclusiones prácticas.
- Interpretación crítica. La comparación con otros ecosistemas permite hacer una interpretación crítica del momento en el que se encuentra el ecosistema y sus impactos en los emprendimientos dinámicos.

v. Identificación de aprendizajes

- Los puntos de llegada. El efecto que las funciones del ecosistema emprendedor tienen en la construcción de capacidades de los emprendedores y el desempeño de los emprendimientos dinámicos permite llegar a conclusiones prácticas para su sistematización.
- Formular recomendaciones y propuestas.

vi. Estrategia para comunicar los aprendizajes y las proyecciones.

B. Integración de información

Según Kantis (2014) e Isenberg (2010), los agentes del ecosistema emprendedor apoyan al emprendedor y su proyecto a través de las relaciones que establecen en las diversas etapas de su desarrollo, para la integración de información primaria. En cada etapa de la sistematización de la experiencia se recurrió a herramientas diversas y con ello a resultados parciales, lo cual se detalla a continuación.

Etapa 1. Identificación de los agentes participantes

El primer paso fue identificar a los agentes participantes, no sólo como registro de información estática, sino como un proceso socio-histórico dinámico, complejo y, al mismo tiempo, personal y colectivo. Asimismo, se hicieron registros sobre las condiciones del contexto y su momento histórico, lo cómo influían en el desempeño de los agentes que participaban en el ecosistema emprendedor.

Los registros de esta primera etapa (material audiovisual de reuniones de trabajo) fueron el punto de partida para la siguiente. De todos los participantes se contó con datos de contacto para darle seguimiento a información relevante.

Etapa 2. Identificación de funciones de los agentes participantes

Identificar las funciones de cada uno de los agentes participantes permitió entender la naturaleza de sus relaciones con otros agentes y la intencionalidad en la formación de redes.

Las experiencias que se sistematizan son las relaciones que existen entre los agentes participantes para conocer su naturaleza, su intensidad y el impacto que tienen en la creación o desarrollo de emprendimientos dinámicos.

Isenberg (2010) publicó el primer modelo de ecosistema emprendedor que fue utilizado como base en el World Economic Forum (2012). El modelo de Isenberg ha sido la base para el desarrollo de otros ecosistemas emprendedores, sin

embargo, las funciones no siempre son aportadas por el mismo tipo de actores, por ejemplo, en México no todas las universidades tienen centros de investigación, ni todos los centros de investigación están asociados a una universidad, así, lo más importante fue identificar las funciones que aportaba cada agente al ecosistema.

Etapa 3. Análisis de Redes

Cuando ya se habían identificado los agentes participantes y las relaciones existentes entre ellos, se utilizó una herramienta que permitió diferenciar visualmente la clasificación elaborada para los agentes. De la misma forma, fue posible identificar las relaciones entre ellos y diferenciarlas gráficamente con color y grosor; de esta manera es posible distinguir “tipo de agente” y “tipo de relación”. El software Pajek²² es la herramienta que permitió esa visualización gráfica.

Este software permitió construir una red que muestra de manera selectiva, de acuerdo con el interés de la investigación, y a sea la totalidad de la red o sólo el tipo de relación (colaboración e interés económico) en el que haya interés específico.

Esta herramienta permitió identificar el funcionamiento en red, los agentes más relevantes y los que tenían relación preponderante con algunos de los agentes.

Etapa 4. Identificación de emprendimientos dinámicos

Identificar el universo de emprendimientos dinámicos que se hayan fundado en la ZMVM entre 2010 y 2014 con posibilidades de crecimiento y analizar su desempeño a los dos años de su fundación.

Al identificar emprendimientos dinámicos con características de escalabilidad en sus dos primeros años se cumple con uno de los requerimientos principales de un

²² Pajek es un software diseñado para el análisis de redes sociales (Batagelj, Mrvar y De Nooy, 2005).

ecosistema emprendedor. De acuerdo con el Startup Genome, (2012) y Kantis (2014), la existencia de emprendimientos dinámicos es señal del funcionamiento de un ecosistema emprendedor.

Los 40 emprendimientos dinámicos, fundados entre 2010 y 2014, fueron identificados por distintas fuentes confiables como son el INADEM, NAFIN, incubadoras, aceleradoras y algunos fondos de capital emprendedor. Estas organizaciones son las unidades de análisis de esta investigación. Después de su identificación fue necesario validar su idoneidad para los fines de este estudio, las principales restricciones fueron: ubicación, año en el que se fundaron y sus características dinámicas.

Etapa 5. Análisis de la interrelación funcional de los agentes del ecosistema emprendedor.

Las 25 variables propuestas para el cuestionario semi-estructurado que sirvió de guía para la entrevista con los 22 fundadores de los emprendimientos dinámicos seleccionados, permitió identificar su percepción sobre el impacto que las funciones de los agentes –identificados en las etapas 1, 2 y 3– han causado en ellos, en su proyecto y en su entorno.

Las entrevistas se llevaron a cabo en dos modalidades: de manera personal o mediante llamadas telefónicas para solicitar información adicional, lo que permitió clarificar cualquier duda al respecto. En ambos casos se buscó un ambiente de confianza en el que las personas pudieran recordar aspectos de su convivencia familiar, formación académica, relaciones sociales; de la misma forma se generaba una reflexión sobre la fundación de su empresa y aquellos factores que consideraban determinantes para su desempeño.

Las variables analizadas permitieron conocer con mayor certeza el impacto de los agentes del ecosistema en los emprendedores y sus emprendimientos dinámicos.

Esas variables permitieron analizar cuáles son las de mayor recurrencia y determinantes desde la percepción del emprendedor. El modelo de tres pilares permitió centrar la atención en distintos elementos que son fundamentales para la construcción de un emprendimiento dinámico y no confundir el impacto de las redes de colaboración que se forman entre el emprendedor y los agentes del ecosistema emprendedor.

Es a través de la experiencia en la formación de una red de colaboración y la información obtenida de las entrevistas a los fundadores de emprendimientos, lo que permitió comprobar las proposiciones planteadas sobre el ecosistema emprendedor y su influencia en el desarrollo de emprendimientos dinámicos.

CAPÍTULO 4. DESARROLLO DE LA REDES DE COLABORACIÓN DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR DE LA ZONA METROPOLITANA DEL VALLE DE MÉXICO

El objetivo de este capítulo es describir la conformación de la red de colaboración en la que surgieron algunos emprendimientos dinámicos. Para lograr el objetivo, se partió de la descripción de las reuniones y la participación que tuvieron en ella los agentes, de las cuales se conformó la red del ecosistema emprendedor. A partir de estas reuniones se identificó la naturaleza de las relaciones entre los agentes del ecosistema.

Isenberg (2010) señala que cada región tiene condiciones específicas por lo que sus propuestas de construcción de ecosistemas emprendedores responden a un entorno único que influye de forma determinante en su desarrollo. Esto significa que cada región debe encontrar su propio camino a partir de un análisis de las condiciones de su entorno y no replicar modelos de otras regiones.

En la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM) surgieron, entre 2010 y 2011, las primeras experiencias para formalizar redes de colaboración cuyo objetivo fue el impulso de la actividad emprendedora. En 2012 se crearon ocho redes de colaboración de las que perduran cuatro, entre ellas destaca una en la que se analizan casos de fracaso, por su importancia ha traspasado las fronteras de México y se lleva a cabo en más de 50 países. Todas estas redes surgieron de manera informal, aunque los actores se propusieron como objetivo alcanzar la colaboración.

Las redes de colaboración son un medio por el que los emprendedores acceden a una variedad de recursos y beneficios claves, entre ellos, la obtención de información privilegiada (Echeverri, 2009). La asistencia constante de los participantes a las reuniones propuestas por esta red de colaboración se debió a que obtenían beneficios, principalmente el acceso a información privilegiada. Sin

embargo, para algunos agentes participar en el OP4U fue su primer contacto con el ecosistema emprendedor de la ZMVM.

Echeverri (2009) señala que la red contribuye a que el emprendedor construya un capital social integrado por reputación y relaciones que usa en beneficio propio, y que constituyen parte de la explicación de su éxito individual. El principal motivador del emprendedor para relacionarse con una red es encontrar y establecer relaciones con personas que le faciliten el acceso a recursos que de otra forma les costaría más trabajo obtener.

Echeverri (2009) también se refiere a que los emprendedores en fase temprana buscan legitimar su proyecto y su prestigio personal para generar credibilidad ante otros actores del ecosistema que potencialmente facilitan su acceso a recursos valiosos y escasos.

Los emprendimientos dinámicos buscan el impulso que les ofrecen las cadenas de valor a las que pertenecen las empresas ya constituidas, por ejemplo, obtener un contacto, una recomendación, una primera compra o una referencia puede ser el gran impulso en una empresa en fase temprana, como es el caso de los emprendimientos dinámicos que se analizan en esta investigación.

En un escenario donde las empresas que están operando deben renovarse con mayor velocidad que sus competidores para responder a los requerimientos de sus mercados, es particularmente importante la innovación que les pueden provocar los emprendimientos dinámicos. De esta forma el ecosistema emprendedor contribuye a la generación de una relación de valor complementaria entre ambos.

Las reuniones del ecosistema emprendedor también pusieron en contacto a personas y organizaciones “complementarias”, de manera que no sólo cumplieran sus objetivos particulares, sino también favorecieran la actividad emprendedora.

4.1 La red, las reuniones de trabajo y sus agentes participantes

Con el propósito de recabar evidencia empírica, en febrero del 2012 impulsé la organización de reuniones entre algunos de los agentes del ecosistema emprendedor de la ZMVM. Dichas reuniones se denominaron “OP4U” (una forma de simplificar lo que en inglés sería *opportunity for you*). Se llevaban a cabo el cuarto jueves de cada mes a las 20:00 horas, con sede itinerante, cuyo programa y lugar se daban a conocer con suficiente anticipación a través de redes sociales y del sitio web <www.op4u.mx>.

El propósito de estas reuniones mensuales, surgidas de manera espontánea e informal, fue verificar si era posible llegar a la formalización de una red de colaboración que detonara nuevas relaciones entre los participantes. En el transcurso de dos años, la red se fue renovando, incorporó participantes nuevos e incrementó de esta forma el interés por establecer nuevos contactos.

Las reuniones se llevaron a cabo en formato de panel; en el Anexo 1 se detalla la asistencia y el contenido de cada una de las 20 reuniones, esto es, el tema, las preguntas a discusión, las reflexiones y aprendizajes, lugar, fecha y anfitrión. En cada reunión se proponía un tema de interés, se invitaban a tres o más personas con experiencia sobre el tema y se abría el diálogo con los participantes. Los temas abordados atrajeron participantes con intereses en común por lo que se fueron formando relaciones entre los participantes y se fomentó un ambiente de confianza en el que se compartía información relevante.

En el anexo 2 se encuentra información detallada acerca de los emprendedores y quienes representaban a los diversos agentes del ecosistema emprendedor: académicos de universidades, científicos de centros de investigación, inversionistas, empresarios, representantes de medios de comunicación y de organismos de gobierno, así como organismos de apoyo como incubadoras y aceleradoras.

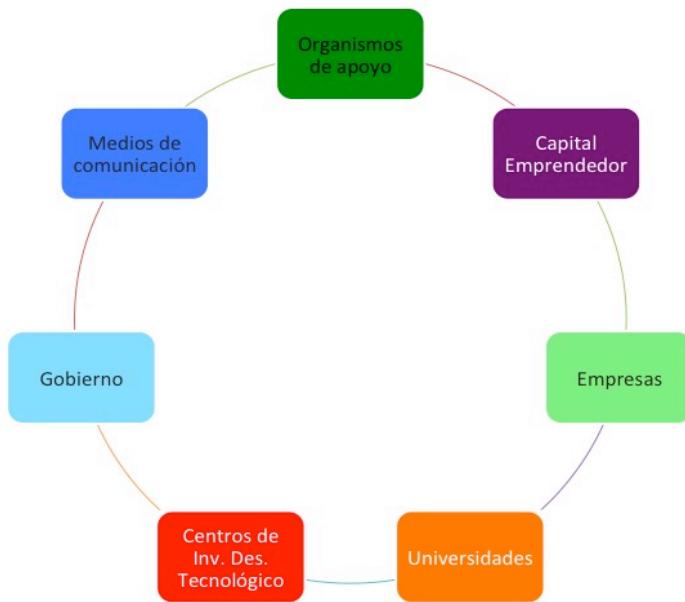
De cada reunión surgieron aprendizajes que se fueron incorporando a las siguientes, por ejemplo, la propuesta de nuevos temas, la invitación de nuevos participantes, o la aportación de sus experiencias respecto al tema tratado. De esta forma se generó un proceso de aprendizaje que incorporaba nuevos elementos de discusión e influía en el desarrollo de las reuniones posteriores.

Con la información recabada se analizó la función de los participantes en la red y se dio seguimiento a las relaciones que surgían como fruto de la reunión. Estos acercamientos entre los participantes permitieron que unos y otros conocieran las actividades que desempeñaban y se diera la posibilidad de la colaboración.

Para los participantes del OP4U, las reuniones fueron una oportunidad para desarrollar aliados, clientes, proveedores, socios, y en general, establecer relaciones que hicieran crecer su capital social. La diversidad de funciones facilitó la complementariedad y la formación de lazos que, según el caso, se quedaron en una relación de conocimiento o se convirtieron en una relación estratégica, debido a la colaboración que se generó y en algunos casos avanzó a una relación de naturaleza económica. Desde la primera propuesta de modelo de ecosistema emprendedor (Isenberg, 2008) se identificó que la complementariedad entre los actores es un punto clave para la colaboración.

En cada reunión del OP4U los invitados representaban a cada tipo de agente del ecosistema emprendedor (ver Figura 19), generalmente eran organizaciones líderes en alguno de los aspectos de la actividad emprendedora o, al menos, tenían un interés manifiesto en colaborar con el tema.

FIGURA 19. AGENTES DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR



Fuente: Elaboración propia

A partir de estas categorías se hicieron las primeras convocatorias. El objetivo era identificar si estos agentes desempeñaban funciones distintas y complementarias en el ecosistema emprendedor.

Las funciones relevantes de los elementos que participan en el ecosistema emprendedor son las siguientes:

- a. Universidades: Forman el capital humano emprendedor y son punto de encuentro de la red de colaboración.
- b. Centros de investigación y desarrollo tecnológico: Participan en la generación de conocimiento y en el desarrollo tecnológico que permite la existencia de bienes y servicios nuevos.
- c. Organismos de gobierno: Son agentes que impulsan la actividad emprendedora desde la esfera pública; principalmente vinculan o desarrollan programas que permiten el uso de recursos públicos enfocados al desarrollo social y económico.

- d. Fondos de capital emprendedor: Son fondos de capital que invierten en nuevas empresas o en empresas en fase temprana, bajo esquemas que no ofrecen las fuentes tradicionales de financiamiento.
- e. Organismos de apoyo: Son entidades que se encargan del impulso a la actividad emprendedora, desarrollan competencias en las personas con las que trabajan y dotan a los proyectos de mayores ventajas competitivas. Se pueden considerar, entre otros, a los mentores, las incubadoras y las aceleradoras.
- f. Empresas: Las empresas ya constituidas tiene la función de acelerar el crecimiento e incrementar las capacidades del emprendedor al integrarlo como aliado a cadenas de valor ya constituidas.
- g. Medios de comunicación: Sus principales funciones consisten en la difusión de casos de éxito; promueven el estereotipo de que el emprendimiento es una actividad socialmente aceptada y reconocida y una excelente plataforma para la difusión de la actividad emprendedora.

Los participantes clasificados en estas siete categorías del ecosistema conformaron una red de colaboración que se reunió durante dos años, sin embargo, no surgió espontáneamente ya que había el interés por recabar información acerca del tipo de relaciones que se darían entre los agentes.

En un principio fue necesario dar explicaciones amplias sobre la iniciativa, pero en la medida en la que se fue desarrollando la red, fue creciendo por la recomendación de los mismos participantes y sus redes particulares. La comunicación a través de las redes sociales (Twitter y Facebook) favoreció la difusión rápida de la iniciativa.

A los agentes participantes que se les propuso de forma inicial el rol de panelistas, se les motivó a que invitaran a sus redes para tratar de encontrar coincidencias con otras personas y organizaciones, además de favorecer la difusión de la actividad. En varios casos, después de invitarlos la primera vez como panelistas,

se mantenían como participantes, enriqueciendo la red con relaciones permanentes y profundas.

Los agentes que tuvieron mayor participación en la totalidad de las reuniones fueron emprendedores y empresas; lo que evidenció que estas dos categorías son las que toman la iniciativa en la búsqueda de conectarse con otros agentes para el logro de sus objetivos particulares.

Además de la reunión presencial, se impulsó a través de Twitter la participación de las personas que seguían la transmisión de la reunión vía Internet. Twitter sirvió como un canal de comunicación para publicar la liga de internet a la que se conectaron los participantes a distancia, así como para la recepción de preguntas que respondían los panelistas, enriqueciendo el diálogo con los participantes presenciales. El ejercicio logró conectar a personas diversas, interesadas en el emprendimiento, lo cual amplió la red.

En las 20 reuniones participaron 463 personas de forma presencial, aproximadamente 141 asistieron a más de una de las 20 reuniones del OP4U y se convirtieron en participantes activos, por lo que se consideraron miembros de la red. A partir de la tercera reunión se incorporó la participación a distancia, para facilitarles a las personas que no podían trasladarse. En cada reunión los participantes tenían una intención distinta; para los emprendedores la premisa fundamental era la necesidad de recursos, validar sus propuestas de negocios y promover su reputación, mientras que otros agentes sólo deseaban promover sus actividades entre los interlocutores interesados en ellas.

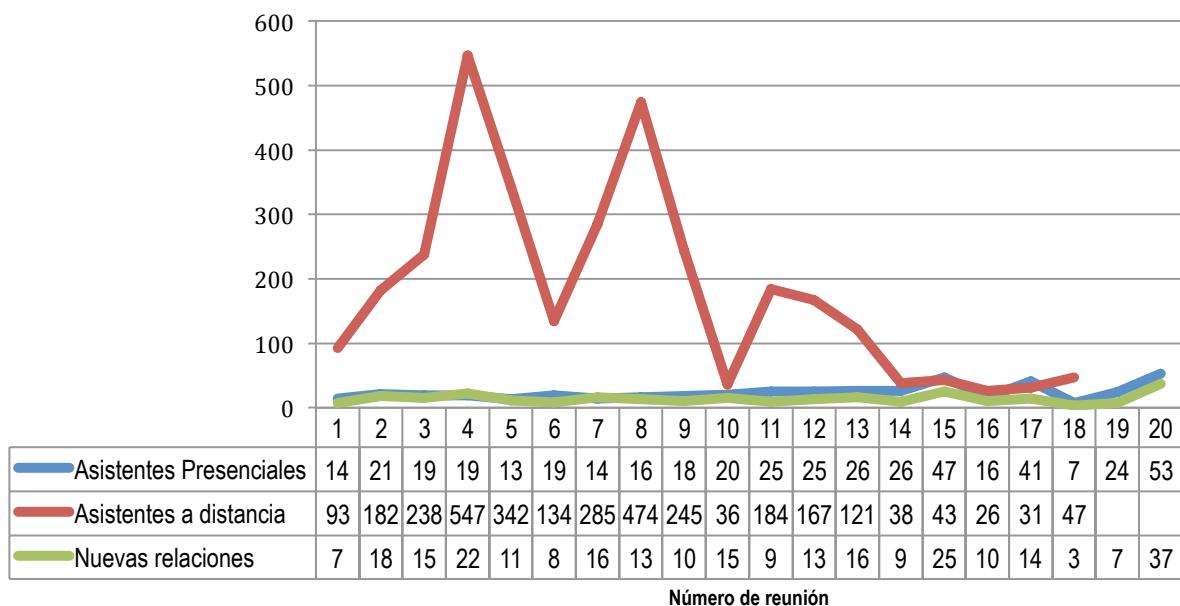
El espacio generado por las reuniones constituyó un punto de encuentro para que algunos de los participantes se conocieran, establecieran relaciones de diferentes tipos (colaboración, lucro, inversión, apoyos, etcétera). Fue también el punto de contacto para que se dieran a conocer iniciativas, colaboraciones y proyectos que contribuían de alguna forma a difundir la actividad emprendedora.

A lo largo de las 20 reuniones, la red fue evolucionando y desarrollando nuevas relaciones (como se observa en la Figura 20). Estas nuevas relaciones se fueron incorporando a las redes particulares de cada uno de los participantes, lo que provocó que el número de participantes en la red fuera creciendo paulatinamente.

En las reuniones fue incrementándose el número de participantes, así como las nuevas relaciones, en esto influyeron varios factores, entre otros la sede y los temas. Por ejemplo, en la reunión número 6, celebrada en julio del 2012, con el tema “¿Hacia dónde van los negocios en Internet?”, se presentó un crecimiento notable en el número de participantes presenciales y a distancia al tratarse de un tema de actualidad.

Los temas relacionados con las áreas donde se desarrollan más oportunidades de negocio, tecnología y las fuentes de capital emprendedor provocaron mayor interés en los participantes, lo que redundó en una mayor asistencia tanto presencial como virtual.

FIGURA 20. NÚMERO DE PARTICIPANTES PRESENCIALES Y A DISTANCIA POR REUNIÓN



Fuente: Elaboración propia.

Los participantes (emprendedores y otros agentes) desarrollaron nuevas relaciones pero también contribuían a la red con sus relaciones previas ampliando las posibilidades de colaboración. A lo largo de las reuniones se generaron 278 nuevas relaciones que adicionadas a las relaciones previas sumaron 562 relaciones bidireccionales entre los participantes de la red (ver el Anexo 2).

Las 20 reuniones se agruparon en cinco categorías de acuerdo con los temas analizados: 1) Agentes del ecosistema emprendedor; 2) Alternativas de capital emprendedor; 3) Áreas de desarrollo de negocio; 4) Internet, tecnología e innovación, y 5) Formación de emprendedores. La Figura 21 muestra los temas agrupados por categoría, el lugar donde se llevaron a cabo, el número de participantes por modalidad, el tipo de agente y los agentes relacionados.

Las categorías 3 y 4 fueron las que despertaron mayor interés entre los emprendedores, lo que se reflejó en el número de participantes, particularmente los que estuvieron a distancia. En la categoría 3, el tema que más agentes convocó (494) fue “Mercados en crecimiento”, mientras que en la categoría 4 se trató de “¿Hacia dónde van los negocios en Internet?” con 566 participantes.

Desde que se inició la participación a distancia en las sesiones del ecosistema emprendedor, el número de personas en la modalidad presencial fue menor, a excepción de la última sesión, en la que representó el 53% del total. Esta sesión fue convocada por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México y el tema fue “Retos en la enseñanza del emprendimiento”.

Como se puede observar, factores como la sede, el tema y los panelistas invitados fueron fundamentales para que se incrementara la asistencia. La temática fue la que más influyó en la asistencia.

FIGURA 21. REUNIONES DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR DE LA ZMCM

Número de reunión	Fecha	Lugar	Tema			Modalidad presencial	Tipo de agente Emprendedores	Otros agentes	Agentes relacionados
				Categoría de temas 1: Agentes del ecosistema	Total				
1	24/02/12	Innovación Disruptiva	El ecosistema emprendedor	14	167	293	106	61	92
2	21/03/12	ICyT DF	Modelos de Innovación Abierta	21			4	10	7
3	26/04/12	Innovación Disruptiva	¿Silicon Valley, se puede replicar?	19	93	12	7	15	
12	28/02/13	NAFIN	Acércate a la incubadora correcta!	25	36	20	5	5	13
15	28/06/13	Foro Telmex, Morelia	El EEE y los proyectos de alto impacto	47	121	35	12	25	
17	01/09/13	Endeavor AGS	El ecosistema emprendedor en el bajío	41	43	25	16	14	
			Categoría de temas 2: Capital Emprendedor	69	397	45	24	45	
4	25/05/12	IPADE	¿Existe en México el capital semilla?	19	182	13	6	6	22
13	25/04/13	IPADE	Fondos de capital emprendedor en México	26	184	20	6	6	16
19	28/11/13	Innovación Disruptiva	Fondos de capital emprendedor en México	24	31	12	12	7	
			Categoría de temas 3: Áreas de desarrollo de negocio	63	1,188	38	25	55	
5	28/06/14	Innovación Disruptiva	Negocios sustentables!	13	238	7	6	6	11
7	25/08/12	Foro Gandhi Universidad Panamericana	¿Hay negocio en la cultura? Emprendedores sociales cambiando el mundo	14	342	8	6	6	16
8	27/09/12	Ernest & Young	Mercados en crecimiento	16	134	9	7	7	13
10	22/11/12			20	474	14	6	6	15

Continúa Figura 21

Número de reunión	Fecha	Lugar	Tema	Modalidad		Tipo de agente	Agentes relacionados
				presenciales	a distancia		
			Categoría de temas 4: Internet, tecnología e innovación				
			Total	69	1,103	43	26
6	26/07/12	Innovación Disruptiva	¿Hacia dónde van los negocios en internet?	19	547	11	8
9	25/10/12	Innovación Disruptiva	Imagen y comunicación para un <i>startup</i>	18	285	12	6
11	24/01/13	IPADE	Monetizando la tecnología	25	245	18	7
18	23/10/13	UNAM	¿Cómo surgen los emprendimientos innovadores?	7	26	2	5
			Total	95	252	69	26
			Categoría de temas 5: Formación de emprendedores				56
			Total				
14	23/05/13	Innovación Disruptiva	¿Emprender sólo o en equipo?	26	167	19	7
16	22/08/13	Canacintra Nacional	¿En MBA te prepara para emprender?	16	38	8	8
20	23/01/14	ITESM CEM	Retos en la enseñanza del emprendimiento	53	47	42	11
							37

Fuente: Elaboración propia

Durante la celebración del OP4U surgieron otras reuniones que buscaban, principalmente, la colaboración entre los agentes del ecosistema emprendedor; algunas de ellas se diferenciaron atendiendo temas de interés particular como el desarrollo de aplicaciones web, proyecto sociales, otras simplemente tenían el objetivo de reunirse e intercambiar experiencias sin proponer temas específicos de discusión.

La decisión de concluir las reuniones del OP4U obedeció a que se contaba con suficiente evidencia empírica para conocer el comportamiento de la red y de los emprendimientos dinámicos que se relacionaron con ella, a lo largo de dos años (de febrero de 2012 a enero de 2014).

Las figuras 22 a 26 describen los aprendizajes que se generaron en cada una de las reuniones reagrupadas por categoría (1 a 5). De la categoría 1, relativa a los agentes del ecosistema emprendedor, se realizaron 6 reuniones en las que se discutió sobre los agentes, sus tipos, su rol y sus aportaciones (ver figura 22).

FIGURA 22. APRENDIZAJES CATEGORÍA 1. AGENTES DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR.

Número de Reunión	Aprendizajes
Reunión 1 El ecosistema emprendedor	El ecosistema emprendedor es una red de colaboración y confianza que tiene como objetivo impulsar la actividad emprendedora.
	Al OP4U asistieron emprendedores buscando socializar sus ideas y apoyos. También asistieron empresarios buscando innovación y capital o financiamiento, investigadores, académicos, representantes de incubadoras y aceleradoras, funcionarios públicos, inversionistas y medios de comunicación.
	La colaboración y la confianza son necesarias para abrir un diálogo fructífero en el que se busca la complementariedad.
	Las reuniones se consideraban un buen instrumento para conocer a otras personas y organizaciones que tienen el objetivo de impulsar la actividad emprendedora y que buscan colaboración.

Continúa Figura 22.

Número de Reunión	Aprendizajes
Reunión 2 Modelos de innovación abierta	<p>La innovación requiere nuevas ideas -que surgen tanto del interior de la organización como fuera de ella- lo importante es que formen parte de la cadena de valor completa.</p> <p>Los proyectos innovadores son más atractivos para inversionistas, organismos de apoyo y del gobierno (Conacyt) por su capacidad de crecimiento.</p> <p>Kubo Financiero demostró cómo un emprendimiento dinámico con un modelo de negocio innovador puede cambiar las bases de competencia de un sector.</p>
Reunión 3 ¿Silicon Valley se puede replicar?	<p>A pesar de que Silicon Valley se encuentra a un par de horas de Guadalajara a tres horas de la Ciudad de México, tiene condiciones específicas que lo hacen único y no es posible replicarlo.</p> <p>Las diferencias más importantes de la ZMVM, respecto a Silicon Valley, tienen que ver con la colaboración, la socialización de los proyectos y la mayor propensión al riesgo.</p> <p>La mayor parte de las empresas líderes en México son antiguas en mercados tradicionales (Bimbo, Cemex o Modelo). Existen pocas empresas mexicanas líderes globales con menos de 25 años (Kidzania, Cinemex o Genoma Lab), sin embargo, no se distinguen por ser innovadoras.</p> <p>Un ecosistema más eficaz e innovador se desarrolla fomentando la colaboración, el trabajo en red y la incorporación de ciencia y tecnología al desarrollo de emprendimientos dinámicos.</p>
Reunión 12 Acércate a la incubadora correcta	<p>Las incubadoras pueden ser un organismo eficaz siempre y cuando sean parte de un proceso y sigan una metodología eficaz dirigida por emprendedores. La combinación de conocimiento y experiencia es fundamental.</p> <p>Las incubadoras se comienzan a especializar en procesos de validación tanto para bienes como para servicios.</p> <p>Las incubadoras aportan mentoría, método, capital relacional, experiencia y acompañan al emprendedor en su proceso. Cada vez es más frecuente que las incubadoras se especialicen, ya sea en tecnología, aplicaciones web, salud, proyectos sociales, entretenimiento, entre otros.</p> <p>Las incubadoras universitarias dirigidas por académicos sin experiencia empresarial pueden apoyarse en mentores experimentados y emprendedores. Una combinación adecuada entre mentores que apoyen con las metodologías y mentores que acompañen en los procesos de validación sería muy útil para el emprendedor.</p> <p>Las incubadoras privadas tienen mayor preocupación por elevar el nivel de éxito y un sentido de urgencia mayor porque es su actividad principal. En algunos casos, para las incubadoras universitarias el emprendimiento sólo es un complemento no su actividad principal. En ambos casos, el uso de métricas adecuadas permitirá medir su desempeño, ya sea en recursos económicos o en el desarrollo de nuevos proyectos.</p>

Continúa Figura 22.

Número de Reunión	Aprendizajes
Reunión 15 El ecosistema emprendedor y los proyectos de alto impacto	<p>El ecosistema emprendedor es una red de colaboración y confianza que favorece la actividad emprendedora.</p> <p>Pueden ser diversos agentes lo que detonan el ecosistema emprendedor en una ciudad, entre ellos, organizaciones líderes que generen los consensos suficientes para iniciar la colaboración. Las universidades son expertas en la colaboración y en trabajar con los más diversos agentes en proyectos sociales, así que pueden detonar el ecosistema.</p> <p>Los apoyos públicos bien enfocados logran impulsar el desarrollo del ecosistema o proyectos emprendedores específicos. Un exceso de apoyos tiene un efecto negativo al inhibir la iniciativa que debe corresponder a los emprendedores y a otros agentes del ecosistema.</p> <p>Las universidades, en la mayoría de los casos sin fines de lucro, tienen un gran prestigio como agentes del ecosistema emprendedor, posición que les permite convocar a otros agentes y desarrollar iniciativas orientadas al impulso de la actividad emprendedora. Además, generan talento emprendedor, cuando es una prioridad en sus planes de estudios. Uno de los retos importantes en las universidades es fundamentar y sistematizar su acción para generar teorías.</p>
Reunión 17 El ecosistema emprendedor en el bajío	<p>La zona del Bajío concentra una parte importante del PIB nacional, ahí llegan empresas transnacionales por su privilegiada ubicación que los comunica fácilmente con todo el país. Cuenta con universidades y una gran diversidad de industrias para impulsar la innovación y nuevas empresas proveedoras conectadas y relacionadas con la ZMVM.</p> <p>El emprendimiento en negocios tradicionales requiere de recursos económicos a los que sólo tienen acceso ciertos sectores de la población. Generalmente este tipo de proyectos son de autoempleo. Los emprendimientos de alto impacto o emprendimientos dinámicos son aquellos que se apoyan en la tecnología para crecer de forma acelerada, generando un impacto en la generación de riqueza y el desarrollo de la región.</p> <p>Aguascalientes tiene cadenas de valor maduras impulsadas por grandes empresas, asimismo, cuenta universidades donde se prepara talento emprendedor, organismos de apoyo como Endeavor, fondos de capital emprendedor como Nodus-Trebol, y un gobierno municipal dispuesto a apoyar las iniciativas emprendedoras. El reto es que converjan los liderazgos para el desarrollo del ecosistema emprendedor. También es una región conectada y relacionada con la ZMVM.</p> <p>Somos un país que tiende más a utilizar el conocimiento generado en otras regiones que a generar contenidos propios y no por falta de talento sino porque existe poca sistematización del conocimiento.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Entre los agentes con mayor punto de contacto con los emprendedores están las incubadoras y las universidades, es usual que las incubadoras que existen en la ZMVM estén relacionadas con instituciones académicas.

Las incubadoras universitarias tienen un primer contacto con los emprendedores y son el filtro por el que los proyectos se lanzan al mercado o se quedan como proyectos académicos; también establece los primeros contactos más allá de su red de colaboración familiar o más cercana.

Entre mayor sea el contenido de innovación y tecnología que tienen los modelos de negocio de los emprendimientos dinámicos, son más susceptibles de recibir apoyos tanto económicos como de capital relacional. El foco del ecosistema emprendedor son los emprendimientos dinámicos y si bien no se excluye formalmente a otro tipo de proyectos, éstos no son de su interés.

Los agentes del ecosistema emprendedor facilitan que los proyectos tengan acceso a recursos económicos y capital relacional valioso y escaso, a los que sería difícil acceder sin su apoyo.

Los diferentes agentes del ecosistema emprendedor ven en el emprendimiento una forma de impulsar el desarrollo económico, ya que los emprendimientos dinámicos son los que tienen mayor capacidad de crear empleos de calidad y ayudar a diversificar la estructura productiva de esa región.

El nacimiento de un emprendimiento dinámico es el resultado de una compleja conjunción de factores donde se pone en juego el talento de los emprendedores para detectar oportunidades y desarrollar modelos de negocio innovadores y las funciones de los diferentes agentes del ecosistema que son indispensables para dinamizar la actividad emprendedora.

Entre los agentes más solicitados por los emprendedores están los fondos de capital emprendedor. Si bien al desarrollar su proyecto se dan cuenta que no todos los tipos de proyectos son susceptibles de inversión, conocer más sobre estas posibilidades de inversión influye en las decisiones clave para la

construcción de su modelo de negocio. Los aprendizajes en la categoría correspondiente a capital emprendedor se pueden ver en la Figura 23.

FIGURA 23. APRENDIZAJES CATEGORÍA 2. CAPITAL EMPRENDEDOR.

Número de reunión	Aprendizajes
Reunión 4 ¿Existe capital semilla?	La industria del capital privado se encuentra en fase temprana. En 2012 existían 15 fondos de capital emprendedor, sólo tres se enfocan a capital semilla.
	Existe una gran necesidad de capital semilla porque éstos se enfocan a emprendimientos en una fase muy temprana con alto riesgo. La mayor parte de proyectos que reciben capital están en sectores donde la tecnología es un diferenciador importante.
	Las aportaciones más usuales de los fondos van de 25 mil dólares hasta un millón de dólares. Los porcentajes de participación van de 15 a 30% según el proyecto, sus emprendedores y el análisis de valuación previa por parte del fondo.
	Un fondo de capital emprendedor aporta dinero inteligente, es decir, además de dinero, aporta su red, su mentoría y una supervisión sobre variables claves que enfoque su modelo de negocio e impulse su crecimiento.
Reunión 13 Fondos de capital emprendedor en México	Los fondos apoyan modelos de negocio con posibilidades, no ideas. Buscan emprendimientos escalables y con un modelo de negocio con una ventaja competitiva sostenible. Invierten en el emprendedor, en la persona y en su equipo, al igual que en el proyecto.
	En una fase temprana, los fondos buscan entre el 20 y 30% de participación a cambio de los recursos que invierten.
	Además de recursos económicos, los fondos de capital emprendedor aportan mentoría, capital relacional, experiencia, compartir el riesgo que todo proyecto tiene incluido.
	El fondo sale de la empresa cuando los emprendedores recompran con recursos propios la participación del fondo, cuando la empresa se vende a una empresa más grande o cuando otro fondo invierte más recursos al llegar la empresa a otra etapa.
Reunión 19 Nuevos fondos de capital emprendedor en México	La industria del capital emprendedor en México se encuentra aún en una etapa temprana, si bien en los últimos años se han incrementado de forma exponencial (45 al 2015), apenas están invirtiendo en sus primeras rondas de inversión en emprendimientos dinámicos y obtendrán resultados tangibles en los próximos años de sus primeras inversiones.
	No todos los fondos funcionan de la misma forma, cada uno tiene su tesis de inversión y cada vez es más común que se enfoquen en cierto tipo de proyectos, ya sea por su tamaño, por la región o por el sector de la economía en el que desarrollan proyectos.
	Los fondos no invierten en ideas sino en ideas que al menos hayan validado su concepto. Invierten casi en el mismo grado de importancia tanto en el equipo emprendedor y su experiencia como en la propuesta de valor innovadora. Cuando los proyectos ya han sido validados e incluso los emprendedores han invertido en ellos y ya tienen sus primeras ventas es el momento de buscar un fondo para su escalamiento.

Fuente: Elaboración propia.

El financiamiento y la obtención de capital son vitales para el desarrollo de proyectos emprendedores y proyectos de innovación en las empresas constituidas, principalmente cuando se requiere una inversión para activos, talento, *software* o algún otro tipo de activo que requiera adquirirse al inicio del proyecto.

El financiamiento y las fuentes de capital son dos de los temas más atractivos para los emprendedores y empresas, por lo que se les ha dado mayor relevancia que a otras funciones, y hoy, una parte importante de los programas públicos está enfocada al financiamiento. Si bien los recursos siempre son necesarios, éstos no sustituyen el desarrollo de un modelo de negocio innovador; incluso sería difícil tener acceso a ellos si el proyecto no cuenta con un modelo de negocio y un equipo emprendedor que inspire confianza en los inversionistas y tenga posibilidades de consolidarse y escalarse.

Los fondos buscan proyectos con un modelo de negocio innovador y potencial de crecimiento porque ponen en riesgo sus recursos al involucrarse en el futuro de los proyectos a través de su participación en el capital. Los fondos no buscan la mayoría, como máximo un 30% de participación para que los emprendedores no pierdan su impulso y su visión. Aportan no sólo dinero, sino mentoría, red, contactos, es en suma un dinero inteligente que aporta capital económico y capital intelectual. Su objetivo es que los proyectos crezcan de tal forma que rentabilicen su inversión, con tasas de retorno por arriba de cualquier instrumento financiero.

Los fondos de capital emprendedor no invierten en ideas sino en modelos de negocio que hayan validado su capacidad para identificar problemas relevantes y desarrollar un esquema de monetización correcto que les permita generar riqueza del que puedan verse beneficiados los emprendedores pero también ellos mismos.

Cada fondo busca un perfil determinado de proyectos que les permita construirse un posicionamiento y armar una red de contactos específica para sus fines. Existen algunos especializados en temas de tecnología, salud, proyectos sustentables, etcétera, cada uno con características específicas que les abre una posibilidad concreta en los mercados donde operan.

El uso de la SAPI como figura jurídica se ha incrementado en las nuevas empresas que desde su diseño están planeando acceder a fondos de capital emprendedor porque facilitan la incorporación de socios y ofrecen a las minorías participación real en las decisiones de la organización. En México, las instancias públicas han facilitado su formación y desarrollo a través del INADEM y NAFIN.

La categoría tres se refiere a las áreas y disciplinas en la que se presenta el mayor interés en el desarrollo de nuevas empresas (Figura 24). En la mayoría de los casos la tecnología juega un papel relevante porque amplía las posibilidades de negocio en rubros donde anteriormente ya no existía espacio para nuevos competidores.

FIGURA 24. APRENDIZAJES CATEGORÍA 3. ÁREAS DE DESARROLLO DE NEGOCIO.

Número de Reunión	Aprendizajes
Reunión 5 Negocios sustenta- Bles	El tema de la sustentabilidad comienza a centrar la atención de las autoridades. Se dan primeros pasos en separación de basura, diseño de edificios, aprovechamiento de agua, etcétera.
	La sustentabilidad es un mercado con grandes oportunidades que se encuentra en una fase muy temprana.
	Adobe y Gerbera, así como Alta Ventures buscan proyectos sustentables. Aun cuando no son los únicos, sí son los que han puesto énfasis en el tema.
	Proyectos que cuiden el medio ambiente según normas internacionales y que autogeneren los recursos energéticos que consume.

CONTINUACIÓN FIGURA 24.

Número Reunión	Aprendizajes
Reunión 7 ¿Hay negocio en la cultura?	La mayor parte de la población está migrando a utilizar su tiempo de ocio en medios digitales, principalmente, en redes sociales, dejando de lado alternativas de entretenimiento tradicional que se convierten en entretenimiento selectivo como el teatro, los conciertos, etcétera.
	Las nuevas generaciones ya no tienen interés en leer de la manera convencional están acostumbrados a llevar todo su mundo dentro de una tableta, computadora o teléfono inteligente.
	La tecnología acerca a la cultura, se conocen diversos temas que antes no se podían conocer por falta de dinero, tiempo, o debido a que están en otras partes del mundo o en otros idiomas.
	Los artistas deben atender a nuevas posibilidades para construir un modelo de negocio rentable a su creación. Deben tener un enfoque mayor al cliente para entender hacia donde van las tendencias.
Reunión 8 Emprendedores sociales cambiando el mundo	El emprendimiento social es aquel que pone su foco en remediar problemáticas sociales y que no pone énfasis en el lucro como cualquier empresa con fines comerciales. Sin embargo existen muchos proyectos que generan riqueza que tienen un sentido social en su ADN. En ambos casos se requiere de modelos de negocio que les den viabilidad.
	Los proyectos sociales también contemplan la generación de riqueza, y necesitan ser autosustentables porque de otra forma se convierten tarde o temprano en una carga para sus patrocinadores. Cuando un proyecto de impacto social genera los recursos necesarios para su autosubsistencia, logra un mayor impacto porque no depende de los apoyos de terceras personas.
	Emprender con sentido social es algo que vocacionalmente anima a muchos jóvenes a seguir este camino, además de que la sociedad necesita muchos proyectos de este tipo.
	El emprendimiento social genera un valor muy importante porque atiende temas que a la mayoría de las empresas centradas en el lucro no les interesa. Resuelve problemas que le corresponden al gobierno, pero en ocasiones por falta de capacidad o de voluntad, no lo hacen. Este tipo de proyecto recibe apoyo de fundaciones, gobiernos y de particulares interesados. Cuando logra generar recursos suficientes para su autosubsistencia, el proyecto trasciende.
Reunión 10 Mercados en crecimiento	Algunas debilidades de la economía mexicana son: falta de crecimiento, alta dependencia de la economía petrolera y sus ingresos fiscales soportados por una base pequeña de la población que es causante cautiva y pocos intentos por incrementar la base por motivos políticos.
	México continuará con su crecimiento demográfico, que permitirá una base de consumo creciente de productos innovadores.
	Los emprendimientos de alto impacto o emprendimientos dinámicos se convierten en pymes en crecimiento que en muchos casos impulsan la creación de empleo, ya sea directamente o a través de la demanda de servicios, así como un impulso al desarrollo.
	Las áreas de salud, energías limpias, Internet, educación y consumo a través de aplicaciones, son mercados en crecimiento y generan el interés de un buen número de emprendedores.

Fuente: Elaboración propia.

Actualmente, existe más preocupación por el cuidado del medio ambiente de lo que sucedía en el pasado. Incluso, el concepto de sustentabilidad se ha ampliado más allá de los límites del medio ambiente físico, incorporando una vertiente de sustentabilidad socioeconómica que amplía el concepto.

En los últimos años se han desarrollado programas específicos dentro de las instancias de gobierno para favorecer el desarrollo de emprendimientos dinámicos o proyectos de alto impacto, como se les ha denominado en México. Estos proyectos tienen las posibilidades de convertirse en pyme en crecimiento, impulsar el desarrollo económico y generar empleo directa o indirectamente.

Algunas de las áreas con mayor interés para el desarrollo de emprendimientos dinámicos, a través de aplicaciones, son: salud, energías limpias, internet, educación y consumo. Además de estas áreas surge el interés por el desarrollo de proyectos sociales (a reducir la pobreza o atender la salud o la educación) apoyados por tecnología con la intención de resolver problemas sociales sin fines de lucro.

Un rubro relevante son los proyectos con mayor innovación, tecnología (Figura 25) y en particular, aquellos que aprovechan el desarrollo de plataformas virtuales, los cuales corresponden a la categoría 4.

FIGURA 25. APRENDIZAJES CATEGORÍA 4. INTERNET, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Número de Reunión	Aprendizajes
Reunión 6 ¿Hacia dónde van los negocios en internet?	El crecimiento de Internet es una tendencia que ha transformado las relaciones entre los consumidores y las empresas.
	Los negocios en Internet permiten validar un proyecto a un costo relativamente bajo y salir al mercado sin un producto final. Es posible lanzar pruebas beta y llevar un proceso de ajuste del producto en compañía del usuario.
	Las empresas que perduran tienen una ventaja competitiva diferencial y son más ágiles en adaptarse a los cambios del entorno en el mercado objetivo.
	Para emprendedores sin experiencia empresarial y laboral es más fácil desarrollar negocios B2C porque pueden tomar el rol de cliente y entender sus motivaciones de compra. En estos casos la validación es más sencilla que en el caso de las empresas B2B que requieren un conocimiento de un sector.

CONTINUACIÓN FIGURA 25.

Número de Reunión	Aprendizajes
Reunión 9 Imagen y comunicación para una startup	La marca es el intangible que contiene la historia de una empresa. Lograr que se “marque” en la mente del consumidor es el deseo de cualquier empresa. Construir una marca requiere inversión de tiempo y recursos, pero es la manera de capitalizar el prestigio generado con el tiempo.
	Las redes sociales ayudan a difundir a bajo costo una propuesta de valor. Su uso es relevante dependiendo del segmento al que atienda. Hoy se han extendido, principalmente, en los segmentos de población joven. No es suficiente estar en redes sociales, se requiere una estrategia concreta sobre su uso y los mensajes para que el impacto sea el que se busca.
	Aún son pocos los casos de jóvenes mexicanos que tienen éxito. Es usual que se publiquen casos exitosos de otras regiones, sin embargo, van creciendo, paulatinamente, los casos nacionales.
	Las principales funciones de los medios de comunicación son: difundir casos de éxito para promover una cultura emprendedora, difundir la actividad empresarial y el estereotipo de que emprender es una profesión noble y deseable para el país.
Reunión 11 Monetizando la tecnología	Los fondos apoyan modelos de negocio con posibilidades. Buscan empresas escalables y modelos de negocio con una ventaja competitiva sostenible. Invierten en el emprendedor, su equipo y su proyecto.
	En una fase temprana los fondos buscan entre el 20 y 30% de participación a cambio de los recursos invertidos que típicamente están entre 25 y 750 mil dólares en una fase temprana.
	Además de recursos económicos, los fondos de capital emprendedor aportan mentoría, capital relacional, experiencia y comparten el riesgo.
	El fondo se retira del capital cuando los emprendedores recompran con recursos propios la participación del fondo, cuando la empresa se vende a una empresa más grande o cuando otro fondo invierte más recursos al llegar la empresa a otra etapa.
Reunión 18 ¿Cómo surgen los emprendimientos innovadores?	Los proyectos innovadores surgen de observar problemáticas en las que el emprendedor o personas cercanas están involucradas y estar dispuestos a proponer una forma distinta y mejor de resolverlos. Eso implica, en algunos casos, estar dispuestos a romper las reglas, requiere un perfil emprendedor dispuesto a correr más riesgos por la incertidumbre que implican este tipo de proyectos.
	La investigación centrada en el desarrollo de productos requiere ubicar necesidades reales en los mercados a los que pretende servir en el largo plazo.
	Existen otras vertientes de la innovación como son los servicios o el desarrollo de nuevos e innovadores modelos de negocio que son capaces de lograr una disruptión que cambie las reglas de un sector.
	Los equipos de proyectos emprendedores más exitosos, suelen ser multidisciplinarios, incluyen perfiles de personas que entiendan de negocios, expertos en la disciplina en la que se quiere desarrollar el proyecto y un talento que conozca de programación o tecnología.

Fuente: Elaboración propia.

Los emprendimientos dinámicos tienen condiciones distintas a los emprendimientos tradicionales porque requieren un modelo de negocio que a través del uso de la tecnología, les permita un escalamiento a ritmo más acelerado que otro tipo de organizaciones.

El uso de la tecnología y en particular el Internet hacen posible que el diseño de su modelo de negocio y sus procesos de validación se desarrollen en tiempos y costos relativamente menores que los emprendimientos de otra naturaleza, ya que los prototipos y otras pruebas se apoyan en herramientas desarrolladas en plataformas virtuales. En México, comienzan a formarse grupos de desarrolladores de aplicaciones y programadores independientes que están atendiendo a menores costos las nuevas necesidades de desarrollo de aplicaciones.

El uso de herramientas de marketing digital y de procesos estándar como el cobro *on-line* facilitan el desarrollo de diversas aplicaciones que no sólo han incrementado la oferta hecha en México y dirigida al cliente final, así como herramientas de uso interno de empresas que agilizan sus procesos de toda índole.

Tanto emprendedores como empresas tienen mucho interés en el financiamiento y el capital social por lo que cada vez se difunden más los emprendimientos dinámicos entre los emprendedores debido a que por las características del modelo de negocio y las perspectivas de crecimiento son más susceptibles de captar la inversión de fondos de capital emprendedor.

Contrario a lo que sucedía en el pasado, los fondos de capital emprendedor no buscan posiciones accionarias mayores al 30% para dejar la dirección e iniciativa del proyecto en los fundadores, lo cual deja claro el rol que tiene cada actor en el éxito de la nueva empresa.

Los medios de comunicación juegan un rol relevante para el crecimiento de los emprendimientos dinámicos al difundir los casos de éxito y abrir puertas a nuevas redes y clientes. Esta difusión facilita que otros jóvenes vean en la actividad emprendedora un modo de vida deseable, a pesar del esfuerzo y riesgo que implica.

En la Figura 26 se muestran los aprendizajes de la categoría 5, que es la formación de emprendedores. Plantea los retos de una actividad orientada a la acción y que requiere de competencias adicionales a las que se ofrecen con los estudios universitarios, de ahí el interés que se ha generado en diversas instituciones por abordar este tema.

FIGURA 26. APRENDIZAJES CATEGORÍA 5. FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES

Número de Reunión	Aprendizajes
Reunión 14 ¿Emprender sólo o en equipo?	Los emprendimientos dinámicos requieren de diferentes competencias y conocimiento que difícilmente se encuentran en una sola persona. Se ha comprobado que los equipos más exitosos son los que reúnen: un talento de negocios, un talento especializado en la materia técnica del proyecto y un programador o especialista en diseño.
	Generalmente, con la asociación se busca complementar talento con recursos económicos, disponibilidad de tiempo, conocimiento de un sector, juventud y capacidad de ejecución, red de colaboración y posibilidades de nuevos mercados, entre otros.
	Con los socios se debe coincidir en filosofía y visión de futuro, porque lo que busca el emprendedor es complementar talento y recursos escasos.
	Las sociedades pueden ser permanentes o sólo para ciertas etapas. Las SAPI permiten que las asociaciones se hagan por proyectos y no necesariamente para toda la razón social.
Reunión 16 ¿Un MBA se requiere para emprender?	Los estudios de maestría en negocios sirven tradicionalmente para prepararse en labores directivas desde la concepción de una empresa madura. Las circunstancias que rodean un emprendimiento son esencialmente distintas a las de una empresa madura, por esta razón, estos estudios no siempre son los más útiles para crear o fortalecer a un emprendedor.
	El desarrollo de capacidades emprendedoras requiere de acción, no es posible desarrollarlas sólo de forma teórica. Para ello se requieren personas con experiencia que acompañen en el proceso. No es suficiente la experiencia directiva para ser mentor de un proceso emprendedor, es indispensable la experiencia emprendedora.

CONTINUACIÓN FIGURA 26.

Número de Reunión	Aprendizajes
Continua Reunión 16	<p>El emprendimiento no es sólo ciencia, es experiencia, es arte, es una práctica, así que tiene una diferencia esencial con otras materias, por lo tanto sus procesos de enseñanza y aprendizaje son diferentes. Los sistemas educativos están adaptados para esa modalidad focalizada en experiencias.</p> <p>El problema más importante de una maestría en negocios es su desvinculación con la realidad. Tanto en pregrado como en posgrado no es común encontrar emprendedores que quieran dedicar su tiempo a la formación de los demás y en la mayor parte de los casos terminan siendo académicos bien intencionados pero con poca experiencia emprendedora.</p>
Reunión 20 Retos en la enseñanza del emprendimiento	<p>El desarrollo emprendedor de los últimos 10 años ha cambiado las metodologías y la forma de explicarlo. Las metodologías actuales son mucho más ágiles y enfocadas en la acción. El plan de negocios tradicional ya no es útil para emprendimientos en fase temprana en la que se tienen más dudas que certezas.</p> <p>Para los profesores y mentores también ha sido un cambio radical. El tradicional enfoque de áreas funcionales de la empresa suponía una estructura mental propia de empresas en funcionamiento y no de modelos de negocio que se encuentran aún en una etapa de validación.</p> <p>La esencia de las metodologías actuales radica en la validación. Probar el modelo antes de invertir tiempo y dinero. Si el modelo se valida con los segmentos objetivos se habrá disminuido de manera importante el riesgo de fracaso. Los principales exponentes de las nuevas metodologías para la construcción de modelos de negocio se basan en la validación de sus supuestos y el diseño de propuestas dirigidas a mercados meta cuidadosamente seleccionados.</p>

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes emprendedoras requiere de un enfoque práctico dirigido por mentores con experiencia, y debe apoyarse en fundamentos teóricos. Es muy importante documentar la experiencia que representa el proceso de generación hasta la consolidación de emprendimientos dinámicos que permita, con el tiempo, sistematizar el conocimiento local, de esta forma será posible aprovechar el conocimiento generado en proyectos previos para el desarrollo de proyectos futuros.

La esencia de las metodologías actuales está en los procesos de validación que consiste en probar directamente con el mercado objetivo los distintos avances del proyecto, desde la identificación de la problemática hasta la construcción del

producto mínimo viable⁴⁷. Este proceso permite validar si se ha partido de premisas verdaderas y adecuadas a los requerimientos del mercado objetivo.

La mayor parte de los programas educativos sobre temas empresariales están enfocados en la empresa en funcionamiento no en la construcción de nuevas empresas. La formación con enfoque directivo siempre será útil, pero no es el enfoque adecuado para el diseño el inicio de operaciones de empresas nuevas.

La diversidad de talento que requiere un emprendimiento dinámico requiere que los emprendedores busquen formar equipos con personas que aportan competencias complementarias a las suyas y de la misma forma se apoyen en una red de colaboración que les provea de los recursos a los que difícilmente tienen acceso por sus propios medios.

4.2. Naturaleza de las relaciones

Los emprendedores suelen apoyarse en la red y recursos familiares para impulsar sus proyectos emprendedores, sin embargo, cuando proceden de familias de estratos sociales menos favorecidos, es necesario que accedan a una red que facilite su acceso a recursos de mayor envergadura. Al menos así lo ha mostrado Kantis (2014) quien ve en el desarrollo de la red de colaboración una forma de acceder a recursos valiosos y escasos.

Las redes siempre tienen una esencia de colaboración, sin embargo, en ocasiones esa colaboración se da sin privilegiar un beneficio económico para ambas partes, y en otras, la colaboración busca fundamentalmente un interés económico. Para los fines de este estudio, a continuación se precisan los tipos de relación.

⁴⁷ Producto mínimo viable. Es un producto que no está completamente terminado pero que cumple con los requerimientos mínimos aceptados por el cliente objetivo.

Relaciones de colaboración: Son aquellas en las que el resultado de los esfuerzos combinados y coordinados de los participantes obtienen un resultado notablemente mejor que el que hubieran obtenido de forma individual al realizar estas actividades. No tienen la intención de generar un beneficio económico directo, sino de favorecer su actividad principal generando nuevas capacidades.

Relaciones de beneficio económico: Son aquellas en las que el resultado del esfuerzo conjunto no sería posible superar de forma individual, lo cual alimenta la expectativa de buscar este tipo de relaciones para obtener un beneficio económico directamente relacionado con la acción. Estas relaciones también tienen elementos de colaboración, sin embargo, lo esencial es el beneficio económico. Es usual que para lograr estas relaciones de beneficio económico, se inicie con una relación de colaboración y que con el paso del tiempo, se convierta en relación de beneficio económico directo sin perder sus elementos de colaboración.

Si bien la primera motivación del emprendedor es acercarse a una red para obtener recursos financieros, también buscan legitimar su actividad emprendedora. Los emprendedores requieren del reconocimiento social para mostrar que poseen las capacidades necesarias para desarrollar un proyecto exitoso, asimismo necesitan mentoría para lograr que su proyecto se consolide en un emprendimiento dinámico, de manera efectiva.

Sin una reputación favorable sobre sus capacidades y sobre la idoneidad de sus proyectos, un nuevo emprendedor difícilmente podrá establecer relaciones de valor con otros agentes del ecosistema, ya sean relaciones fundamentadas en la colaboración o en aquellas donde se privilegia el interés económico.

Cuando el OP4U se llevó a cabo en diversas instituciones de educación superior, los estudiantes con perfil emprendedor buscaban dar a conocer sus proyectos y recibir apoyos de otras instancias, con frecuencia señalaban que desconocían la existencia del ecosistema y las funciones de sus agentes participantes. Este

desconocimiento no sólo fue de los alumnos sino también de sus profesores y mentores, principalmente cuando no han extendido sus redes fuera de los ambientes académicos.

Para identificar la naturaleza de las relaciones de este ecosistema emprendedor, la información obtenida de las 20 reuniones de los agentes del ecosistema fue documentada en el software PAJEK (ver Anexo 2) con el objetivo de clasificar las relaciones e identificarlas con mayor facilidad por los elementos gráficos de este software.

Los agentes se clasificaron por categoría y se asignó un ícono para identificarlos en los diagramas de la red como se muestra en la Figura 27.

FIGURA 27. IDENTIFICACIÓN Y NÚMERO DE EMPRENDEDORES Y AGENTES PARTICIPANTES

Tipo de Participantes	Identificador	Número de miembros ⁴⁸
Emprendedores	■	68
Empresas	■	19
Universidades	▲	11
Centros de investigación	▲	2
Organismos de apoyo	●	22
Fondos de capital emprendedor	○	10
Medios de comunicación	◆	5
Organismos de gobierno	◆	4

Fuente: Elaboración propia

Principalmente, los emprendedores establecieron relaciones de colaboración con: universidades, centros de investigación, organismos de apoyo (incubadoras y aceleradoras), medios de comunicación y organismos de gobierno. De la misma forma, establecieron relaciones de beneficio económico con empresas constituidas, fondos de capital emprendedor y con otros emprendedores.

⁴⁸ La diferencia entre miembros y participantes de la red, consisten en que los primeros asistieron con frecuencia a las reuniones y establecieron mayores relaciones que los participantes, quienes sólo tuvieron una asistencia esporádica.

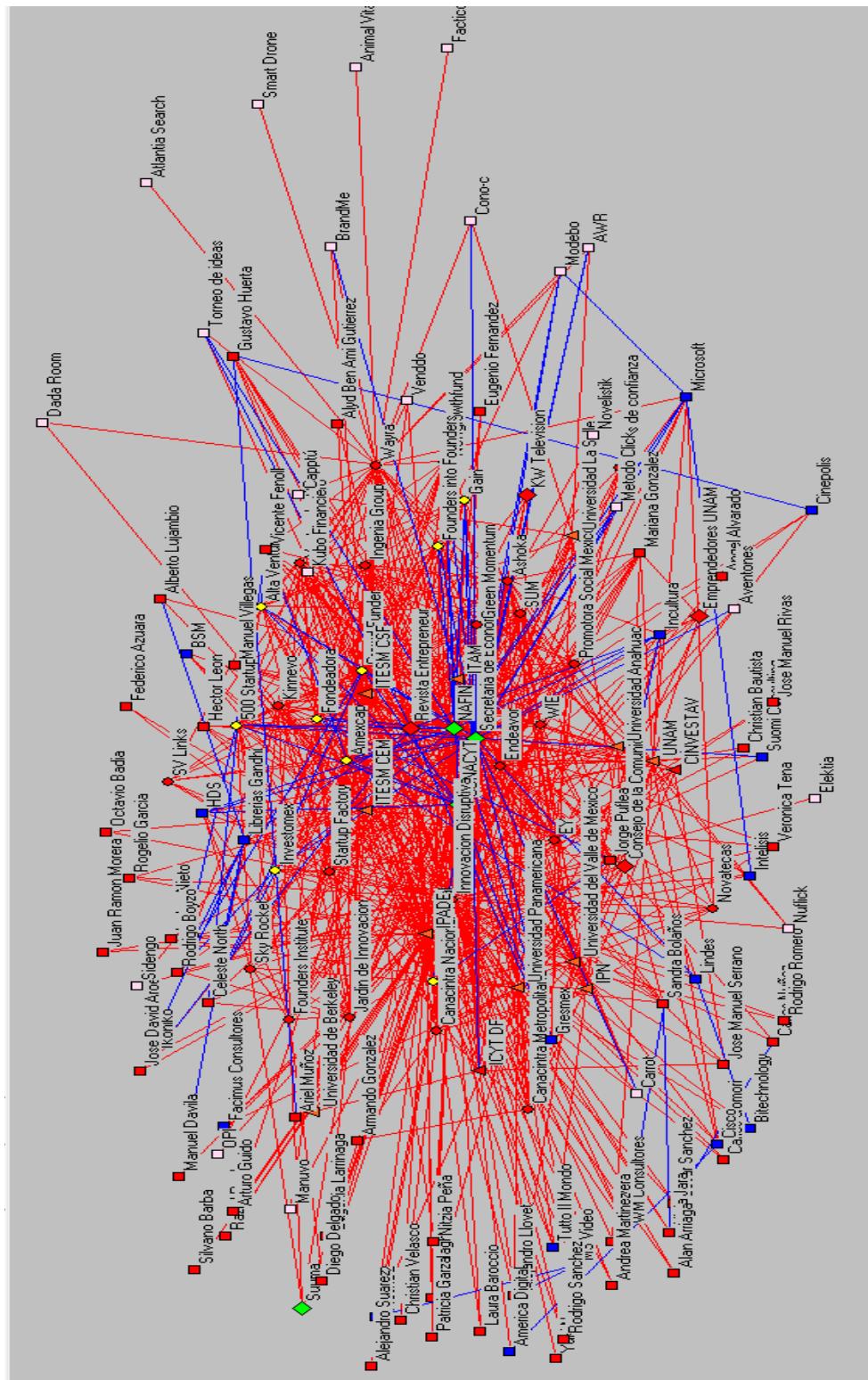
Por su parte, las empresas establecieron relaciones de colaboración con universidades, organismos de apoyo (incubadoras y aceleradoras) y mentores. Las relaciones de naturaleza económica se dieron con centros de investigación, fondos de capital emprendedor, organismos de gobierno, medios de comunicación, otras empresas y emprendedores.

No son excluyentes las relaciones de colaboración y de beneficio económico, tampoco son exclusivas para algunas categorías de agentes participantes. Ambas, son parte de la actividad diaria de todos los agentes del ecosistema emprendedor. De hecho, ambas conviven con los mismos actores, incluso se podría decir que en algunos casos, es difícil distinguir a la que tiene mayor relevancia. Para los agentes del ecosistema emprendedor, la colaboración es una fuente importante de su modelo de negocio por la forma en la que amplía sus posibilidades de crecimiento y consolidación.

En la Figura 28 se presenta un mapa con los diferentes agentes del ecosistema según su categoría. Se identifican las relaciones de colaboración en color rojo y las de naturaleza económica en color azul. Se puede observar claramente que son más las relaciones de colaboración y que existen algunos participantes que tienen nexos comunes por los que pasa la mayor parte de las relaciones, esto lo convierte en actor relevante en el ecosistema emprendedor, se distingue por su capacidad de establecer redes con otros actores e impulsar la actividad emprendedora, poniendo en contacto a otros actores que no estaban relacionados entre sí y tendiendo una red de colaboración más amplia.

A pesar de que muchas de estas relaciones tienen su origen en una colaboración desinteresada, en múltiples ocasiones provocan la formación de relaciones de interés económico del que se ven beneficiados los participantes e indirectamente todos los demás agentes y emprendedores del ecosistema por el impulso a la actividad emprendedora.

FIGURA 28. RED DE COLABORACIÓN Y NATURALEZA ECONÓMICA DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR DE LA ZMVM



Fuente: Elaboración propia a través de Pajek

Del análisis de la red documentada para esta investigación, se establecieron un total de 562 relaciones bidireccionales, de las cuales 510 fueron de colaboración y 52 de naturaleza económica (Anexo 2). Las relaciones de colaboración (Figura 29) son mayoritarias en el ecosistema emprendedor. Todos los agentes desarrollan, de forma mayoritaria, relaciones de colaboración.

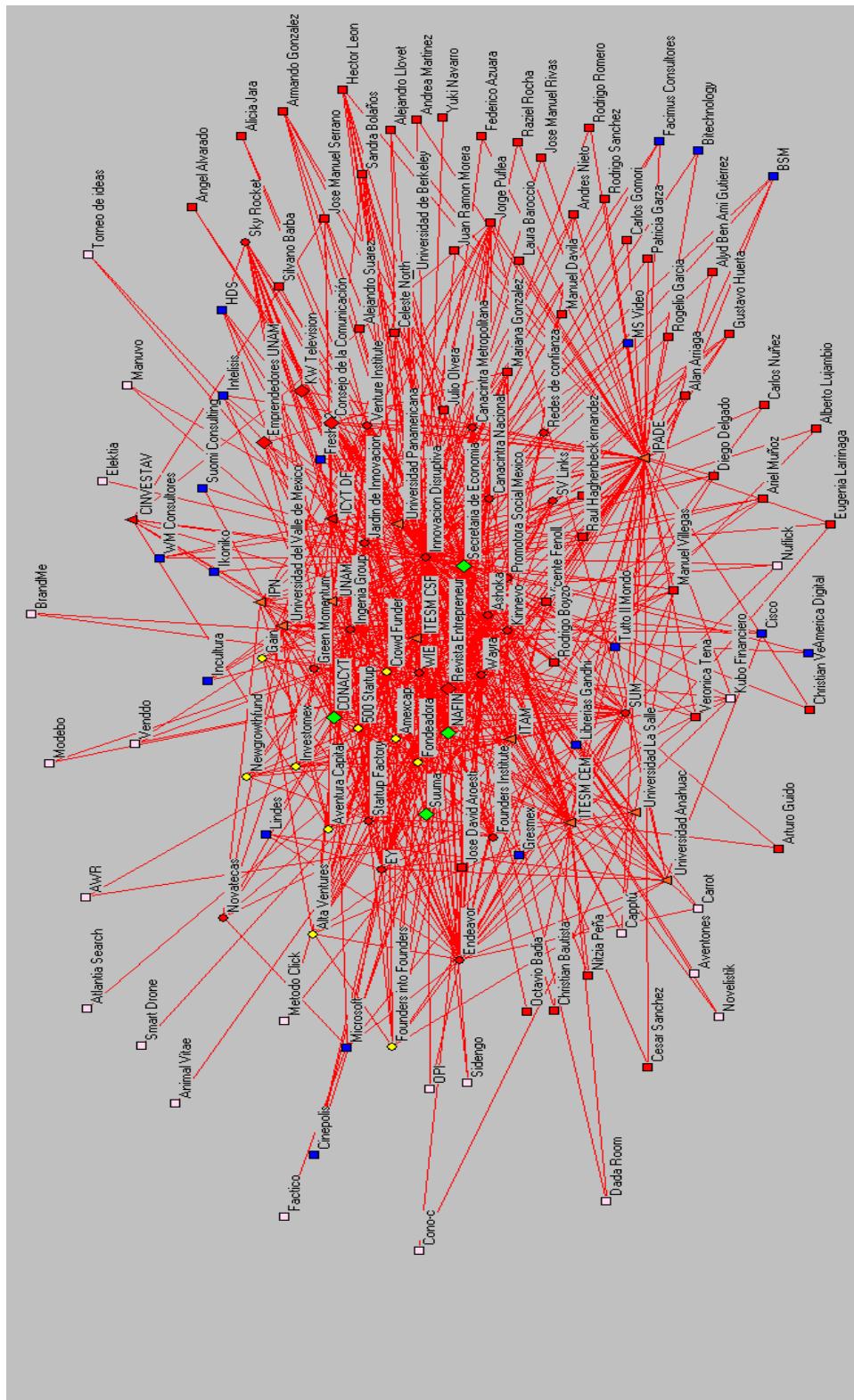
Del análisis de la red se desprende que 9.3% son relaciones de beneficio económico y un 90.7% son relaciones de colaboración, por lo que es evidente en esta red del ecosistema emprendedor la importancia de la colaboración.

Las redes de beneficio económico no están en contraposición de las de colaboración, pero es comprensible que favorezcan la actividad emprendedora y específicamente las relaciones de los agentes del ecosistema emprendedor con los emprendedores, es fundamental conocerse, identificar intereses y lograr la confianza a través de la colaboración para proponerse después la búsqueda del beneficio económico. Esto obedece a que cuando se encuentran en una fase temprana, los emprendedores, en la mayoría de los casos, no tienen recursos económicos suficientes.

El 9.3% de las relaciones de beneficio económico de la red puede verse en la Figura 30, en la que es evidente que los emprendedores se conectan con las empresas ya constituidas y los fondos de capital emprendedor.

En algunos casos, es difícil distinguir el momento en que ciertas relaciones de colaboración se convierten en relaciones de beneficio económico, incluso, se podría decir que se encuentran de forma simultánea por el hecho de que el fin preponderante es en algún momento de beneficio económico, de esta forma, las relaciones de colaboración perduran, siendo la colaboración permanente y el beneficio económico itinerante.

FIGURA 29. RELACIONES DE COLABORACIÓN DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR ZMVM



Fuente: Elaboración propia a través de Pajek.

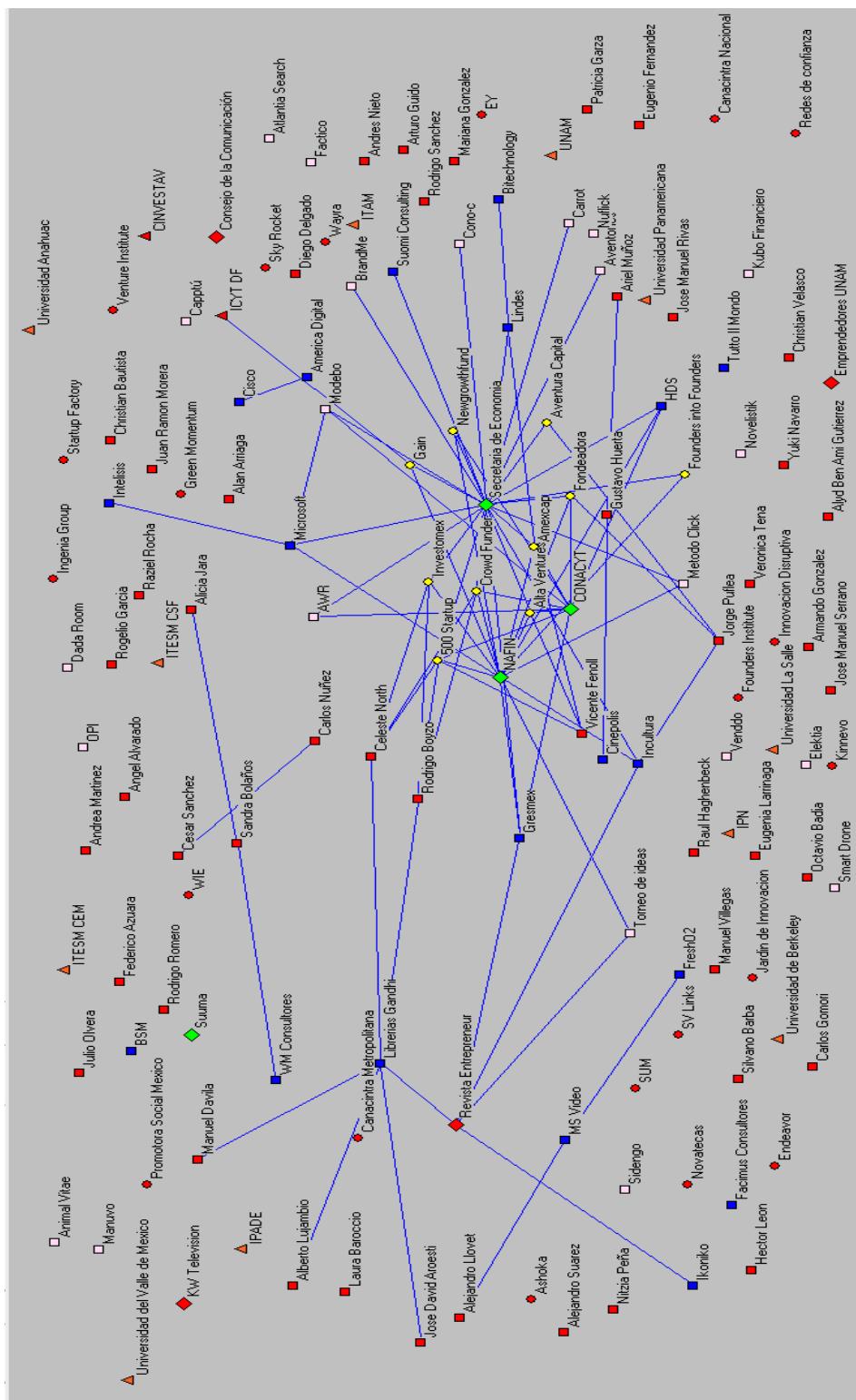
Existen agentes que establecen un mayor número de relaciones que otros, como es el caso de los organismos de apoyo, organismos de gobierno y algunos fondos de capital emprendedor que son los que típicamente organizan la red. En la Figura 29 y la Figura 30 puede observarse cómo las organizaciones que se ubican en el centro de la red, se conectan con un mayor número de agentes y emprendedores incrementando la densidad de las relaciones.

Cuando los emprendedores se acercaron a la red de colaboración, en una fase temprana de sus proyectos, encontraron la mentoría necesaria para terminar de construir sus propuestas de valor y sus modelos de negocio. Aquellos proyectos que ya habían concluido su fase de diseño y realizado sus validaciones con su mercado objetivo, también requirieron de la mentoría especializada para su lanzamiento y sus primeros pasos. La experiencia de los mentores enriqueció al emprendedor y disminuyó los riesgos de fracaso.

Las empresas se acercaron a la red de colaboración buscando nuevas ideas, nuevos contactos, apoyo de instituciones públicas, reclutamiento de talento que pudiera colaborar en el arranque de proyectos nuevos o relacionarse con universidades y centros de investigación para el desarrollo de investigaciones específicas. En ocasiones se trataba de empresas tradicionales poco inclinadas a la innovación, no obstante, eran empresarios innovadores o replicadores con la necesidad de diferenciarse de sus competidores.

En esencia, los emprendedores buscaron cadenas de valor que impulsaran su crecimiento y las empresas ya constituidas buscaron renovar sus propuestas a través de innovaciones. En el caso de los organismos de gobierno, las reuniones fueron un canal para difundir programas y para construir una red de aliados que les permitiera extender el impacto de sus servicios al mayor número de personas y organizaciones.

FIGURA 30. RELACIONES DE NATURALEZA ECONÓMICA DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR DE LA ZMVM



Fuente: Elaboración propia con datos de Pajek.

Las reuniones se convirtieron en un foro para la difusión de los servicios de los organismos de apoyo como las incubadoras y las aceleradoras, así como para la promoción de sus proyectos ante inversionistas o generar contacto con otros organismos de los que se podía aprender.

Para los fondos de capital emprendedor, las reuniones les permitieron conocer nuevos proyectos y ampliar su base de prospectos y nuevos negocios. Se acercaron al emprendimiento universitario como un medio para mejorar su reputación, porque se les percibía agresivos y abusivos al adquirir participaciones accionarias a precios bajos de emprendedores en fase temprana.

Para las universidades, representó la oportunidad para acercarse con actores relevantes en la actividad emprendedora de su región que enriquecieran la academia. En algunos casos lograron aprovechar esa red de contactos para vincular a sus alumnos a fondos de capital emprendedor, así como para reclutar expositores, profesores o conferencistas para sus programas de emprendimiento, así como para organizar eventos que acercaran a los emprendedores potenciales a los agentes relevantes de la actividad emprendedora de su región.

Algunas sedes universitarias alojaron eventos globales de emprendedores como *Startup Weekend*,⁴⁹ otras comenzaron a organizar sus propios eventos. El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Estado de México, organizó su primer *Bootcamp*⁵⁰ con 450 jóvenes, lo cual constituyó una experiencia relevante que repitió en 2014 y 2015. Este evento fue una manera de complementar el talento de los emprendedores con el objetivo de convertirlos, en corto plazo, en emprendimientos dinámicos.

⁴⁹ *Startup Weekend*. Evento para emprendedores que quieren desarrollar una idea de negocio en un fin de semana.

⁵⁰ Boot camp Tec Cem. Desarrollando un proyecto emprendedor en 48 horas. <https://www.youtube.com/watch?v=OiYKsWuPyzk>. Esta nota constituye una evidencia prescindible

Por último, a los medios de comunicación especializados en la actividad emprendedora y empresarial en general, les interesó pertenecer a esta red porque les permitió identificar casos de emprendedores exitosos para sus publicaciones y otros contenidos de interés. Periódicos como *Reforma* y *Excélsior* han creado secciones especiales para hablar sobre la actividad emprendedora, revistas periódicas como *Emprendedores UNAM* o *Entrepreneur*, presentan en cada número casos de emprendedores exitosos.

4.3. Las relaciones entre los agentes y el emprendedor

Los participantes del OP4U, independientemente de su función en la red, pudieron ser el vínculo entre personas y organizaciones con origen y fines distintos, pero todos ellos con la intención de favorecer la actividad emprendedora, lo que contribuyó a la conformación de una base de confianza que les permitiera estar en un ambiente de apertura y colaboración que les benefició directa o indirectamente.

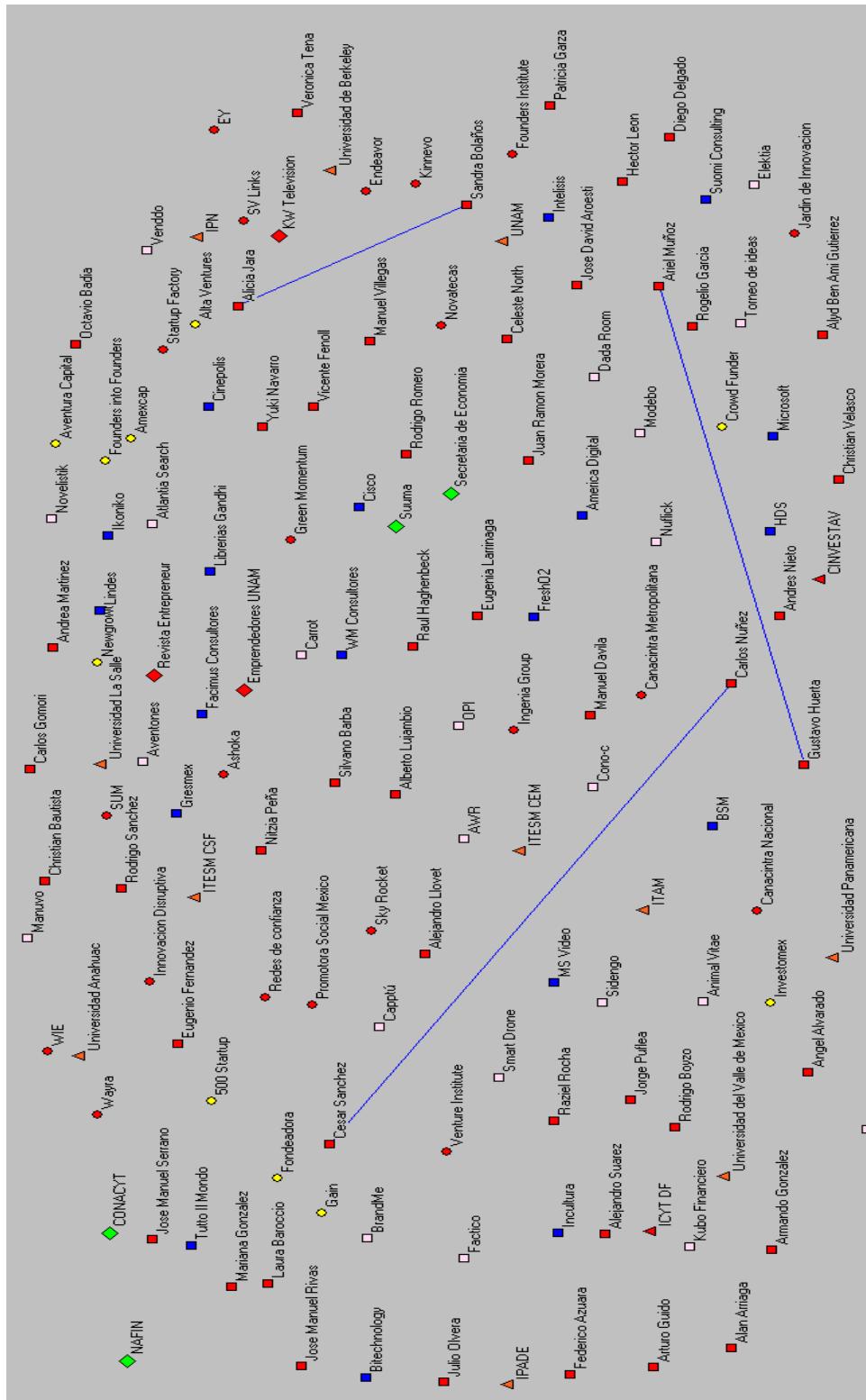
Las primeras reuniones de OP4U (febrero-mayo de 2012) se basaron en las redes previas de cada uno de los agentes y en la medida en la que se fueron formando nuevas relaciones, la red se fue enriqueciendo por nuevos participantes y por mayores relaciones de reciprocidad. Con ello, todos los agentes buscaban beneficios particulares además de impulsar la actividad emprendedora.

La mayor parte de las relaciones de los emprendedores se establecieron con los agentes del ecosistema emprendedor y no entre ellos mismos. Esto era de esperarse, debido a que no existía la complementariedad que los animara a buscar un beneficio en estas relaciones (Figura 31). Un tema en el que si se encuentra complementariedad es cuando se intercambian experiencias de los motivos que llevaron al fracaso.

51

⁵¹ Fuckup Nigths es una red de colaboración con un evento mensual donde se comparten experiencias de proyectos que no tuvieron éxito.

FIGURA 31. RED DE RELACIONES ENTRE EMPRENDEDORES DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR DE LA ZMVM



Fuente: Elaboración propia con datos de Pajek

Las reuniones, punto de partida de esta investigación, fueron el espacio para analizar las redes en las que los emprendedores y otros agentes del ecosistema fueron tendiendo lazos, en su mayoría de colaboración.

Con estos resultados se puede constatar que en el ecosistema emprendedor existen manifestaciones de colaboración en los agentes del ecosistema emprendedor de la ZMVM lo que cumple con la proposición 2 de esta investigación: Existe colaboración entre los agentes del ecosistema emprendedor de la ZMVM.

La cantidad y calidad de las relaciones que un emprendedor construye con los otros agentes del ecosistema, le permite abrir más posibilidades para la obtención de recursos que difícilmente alcanzaría por sus propios medios; le da la posibilidad de acceder no sólo a recursos materiales sino principalmente a aquellos relacionados con el conocimiento y el capital social.

Las relaciones formadas, tanto de beneficio económico como de colaboración, son la esencia de la red. Emprendedores y otros agentes se acercan a ella con la intención que provocan sus intereses particulares pero también para favorecer la actividad emprendedora.

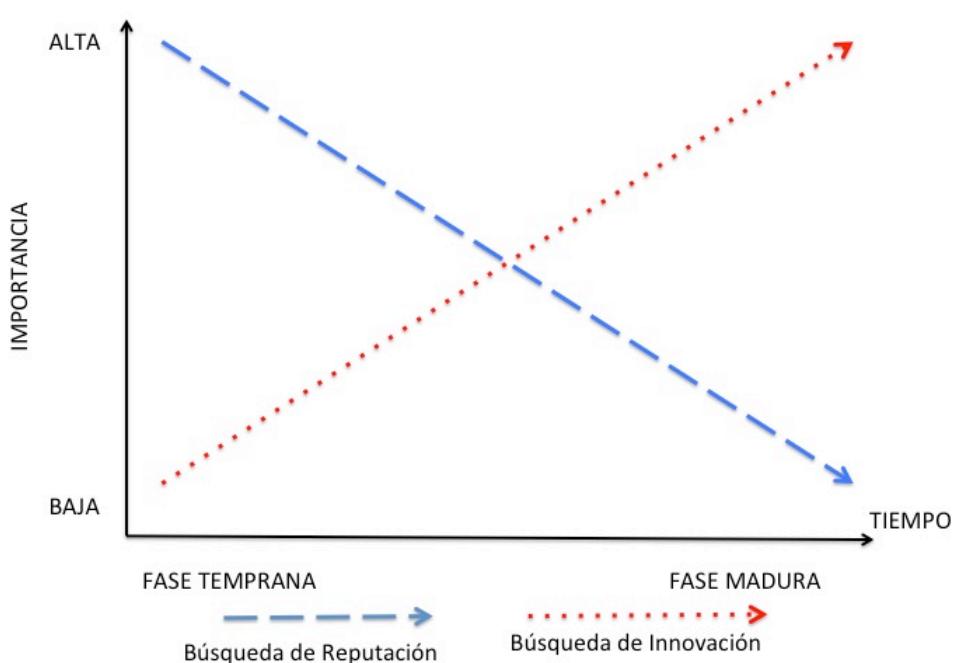
La comunicación informal de los miembros de la red permite, que si el tema logra generar interés, los mismos participantes colaboren con la difusión de las iniciativas con sus redes personales o a través de redes sociales, lo que provoca un efecto multiplicador y una organización ágil que no requiere de mayores protocolos y estructuras formales para funcionar y agregar valor.

Se parte entonces de que la empresa en fase temprana intenta crear reputación para obtener mejores condiciones en la búsqueda de los recursos escasos y valiosos que requiere para desarrollarse. En cambio, cuando una organización

empresarial ha madurado, ya no busca legitimidad y su acercamiento a la red obedece a la búsqueda de innovación y los recursos para lograrla (Figura 32).

La red permite que los emprendedores en fase temprana vayan consolidando una reputación, mientras que los que ya tienen la reputación consolidada, van buscando, primordialmente, otra clase de recursos más tangibles como proyectos de innovación, financiamiento y capital, como sucede en el caso de las empresas. En todos los casos, los agentes del ecosistema emprendedor van formando relaciones para lograr los objetivos particulares de su organización a la par que contribuyen al crecimiento de la actividad emprendedora.

FIGURA 32. NATURALEZA DE LAS RELACIONES DE ACUERDO A LA FASE DE DESARROLLO Y MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN.



Fuente: Elaboración propia.

La participación de empresas maduras en la red ofrece la posibilidad de que los emprendimientos nuevos se conecten en cadenas de valor con potencial. De esta forma, el crecimiento de los emprendimientos puede acelerarse porque les abre la posibilidad a negociaciones más importantes que las que hubieran logrado a partir de su red familiar. Tal es el ejemplo de Kubo Financiero, Carrot, Aventones que al

recibir fondos de capital emprendedor les permitió acceder a recursos financieros y de capital relacional que los impulsó a un crecimiento acelerado.

Con esto puede afirmarse que el ecosistema permite que las empresas y los emprendedores convivan buscando sus objetivos particulares, al mismo tiempo, favorecen la actividad emprendedora a través de relaciones de colaboración. Entre mayor sea la madurez de la organización, más crece el interés por buscar innovación ya que requieren una renovación periódica de su propuesta de valor.

Además de establecer relaciones con las empresas y los emprendedores, lo hicieron entre ellos mismos, con el objetivo de intercambiar bienes y servicios en un esquema de reciprocidad o de beneficio económico a través de transacciones. Por ejemplo, algunas incubadoras y aceleradoras se relacionan con fondos de capital emprendedor para que los emprendedores que desarrollan proyectos con su apoyo se presenten ante inversionistas, como por ejemplo Venture Institute, SV Links, SUM, Endeavor, entre otros. En esos casos, los organismos establecieron una relación de colaboración, ya que la relación de beneficio económico se estableció entre el emprendedor y el fondo de capital emprendedor.

El ecosistema emprendedor participa de este cambio social en el que ya no es indispensable contar con grandes recursos económicos o influencias sociales al pertenecer a una familia de nivel socioeconómico alto, para iniciar un emprendimiento. Hoy, el conocimiento y la red tienen un peso mayor frente a los recursos económicos y ponen las bases para que sea el talento el principal motor de la economía y se logre una mayor movilidad social.

CAPÍTULO 5. EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS DE LA ZONA METROPOLITANA DEL VALLE DE MÉXICO

El objetivo de este capítulo es evaluar el impacto que tienen las funciones de los agentes del ecosistema emprendedor en los emprendimientos dinámicos en sus tres elementos: el equipo emprendedor, el proyecto y el entorno.

Es preciso señalar que de acuerdo con Kantis (2014), un emprendimiento dinámico se caracteriza por ser una empresa nueva, que tiene mayor capacidad de convertirse en una pequeña o mediana empresa competitiva con potencial de seguir creciendo a partir de la diferenciación y la innovación, y que es capaz de crear empleos de calidad y ayudar a diversificar la estructura productiva de una región.

Como lo señala Angelelli y Prats (2005), en una investigación promovida por el Banco Interamericano de Desarrollo, dos de cada tres emprendimientos dinámicos en América Latina fueron creados por personas provenientes de hogares de clase media o media-alta. Este hecho, además de reflejar las desigualdades, muestra lo difícil que podría resultar el acceso a una red para quienes no pertenecen a estos niveles socioeconómicos.

Las redes de colaboración permiten que cualquier emprendedor alcance recursos valiosos y escasos, a los que no podría acceder por sus propios medios, o al menos tardaría más tiempo en alcanzarlos. Este proceso se facilita a partir de su inserción en un ecosistema emprendedor.

Como señala Feld (2012), la red permite la interacción de un conjunto de factores que inciden favorablemente en la actividad emprendedora y, en lo particular, en los emprendedores y sus proyectos. El desarrollo de la teoría de redes y el uso de software permite contar con datos valiosos para su análisis y contribuir con información valiosa para mejorar su funcionamiento.

Cuando los emprendedores desarrollan proyectos con características de emprendimientos dinámicos y se apoyan en el ecosistema emprendedor, incrementan sus posibilidades de acceso a recursos económicos y de conocimiento que favorecen su formación y desarrollo, en consecuencia también aumentan sus posibilidades de dinamizar su crecimiento y aumentar su impacto económico.

Una manera de identificar el impacto de las redes de colaboración en el ecosistema emprendedor es analizando el origen y el desempeño de los emprendimientos dinámicos que se ven beneficiados de la red. Es directamente de la observación y análisis de la información obtenida, como se puede evaluar la influencia que han tenido las funciones desempeñadas por los agentes del ecosistema emprendedor.

Para recoger la información de los emprendimientos dinámicos –objeto de esta investigación–, se diseñó el esquema de tres pilares²⁸ que permite entender la relación de los agentes del ecosistema emprendedor. Esta herramienta contribuye a distinguir en cada pilar, los factores de influyen en el éxito de los emprendimientos dinámicos. Con este propósito se llevaron a cabo 22 entrevistas a fundadores de emprendimientos dinámicos para describir, desde su percepción, el impacto de los agentes del ecosistema en su actividad emprendedora en general y en el desarrollo de sus emprendimientos en particular. Un resumen de la entrevista puede verse en el Anexo 3.

²⁸ De los que se desprendieron 11 factores y 25 categorías, como se puede observar en la Figura 16, de acuerdo con el Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (Kantis, 2014).

5.1. LOS EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS SELECCIONADOS

Se identificaron 40 emprendimientos dinámicos que surgieron en la ZMVM entre 2011 y 2014, de los cuales fue posible realizar una entrevista, con 22 de ellos a través de un cuestionario semiestructurado. A lo largo del capítulo, cada uno se identificó con un número como se muestra en la primera columna de la Figura 33.

La mayor parte de las entrevistas se hicieron personalmente, salvo tres de ellas que fueron por medio de videoconferencia, por restricciones de tiempo de los entrevistados. La entrevista permitió conocer particularidades de cada emprendedor en los temas planteados.

FIGURA 33. FUNDADORES DE EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS ENTREVISTADOS

Entrevista	Emprendimiento	Giro	Año de fundación
1	Carrot	Transporte	2012
2	Aventones	Transporte	2010
3	Novelistik	Editorial	2012
4	Kubo Financiero	Financiero	2011
5	Sidengo	Marketing Digital	2011
6	Venddo	Marketing Digital	2011
7	Opi	Tecnología	2013
8	Manuvo	Editorial	2010
9	Nuflick	Entretenimiento	2011
10	Dada Room	Vivienda	2012
11	Capptú	Fotografía	2013
12	Metodo Click	Educación	2012
13	Modebo	Software Industrial	2010
14	AwarenessCard	Tecnología	2013
15	Cono-c	Tecnología	2013
16	FactiCo	Comunicaciones	2014
17	Atlantia Search	Tecnología	2013
18	Torneo de Ideas	Servicios creativos	2012
19	Smart Drone	Servicios	2014
20	BrandMe	Marketing Digital	2013
21	Animal Vitae	Mascotas	2014
22	Elektia	Educación	2013

Fuente: Elaboracion propia

5.2. EL EMPRENDEDOR Y SUS INFLUENCIAS

El primer pilar de análisis se refiere al emprendedor y a las influencias que recibe de las condiciones familiares y sociales en las que comenzó su actividad. La familia, la cultura de donde creció y la escuela, son ambientes en donde se tejen las primeras redes sociales y son fundamentales en la formación de una persona.

En la Figura 34 se muestran los resultados respecto a la influencia de las condiciones sociales en las que un emprendedor nace y se desarrolla. La existencia o no de antecedentes empresariales, así como el familiar del que los recibió, son elementos importantes en la formación del carácter y los hábitos.

FIGURA 34. CONDICIONES SOCIALES (ANTECEDENTES EMPRESARIALES EN LA FAMILIA)

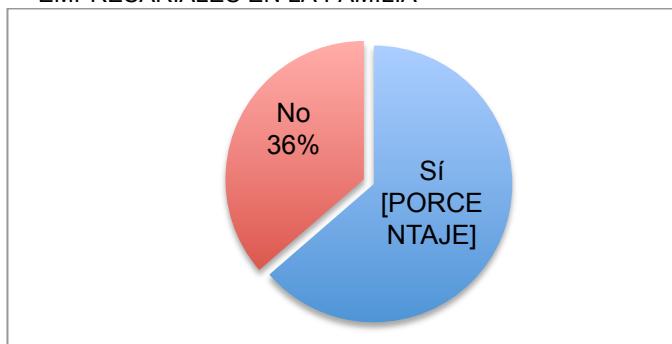
Entrevista	Antecedentes empresariales	Persona de quien recibe la influencia	Tipo de actividad profesional
1	Sí	Abuelo	Comercio
2	No	-	Padres profesionistas
3	Sí	Padre	Comercializadora de papelería
4	Sí	Padre	Filósofo, académico y emprendedor
5	Sí	Abuelo	Farmacias
6	Sí	Padre y madre	Padre agricultor y madre ganadera
7	No	-	Padres profesionistas
8	Sí	Tío	Comercio
9	Sí	Padre y madre	Padre profesionista independiente, madre comerciante
10	No	-	Padres profesionistas
11	Sí	Padre	Transportista
12	Sí	Tíos y primos	Comerciantes
13	Sí	Madre	Padres profesionistas independientes
14	Sí	Padre y madre	Comerciantes
15	Sí	Padre y madre	Mantenimiento industrial
16	No	-	Padres profesionistas
17	No	-	Padres profesionistas
18	No	-	Padres profesionistas
19	Sí	Madre	Alimentos
20	No	-	Padres profesionistas
21	Sí	Padre y madre	Comerciantes
22	No	-	-

Fuente: Elaboración propia

A. Influencia de las condiciones sociales

- a. Antecedentes empresariales. De 22 fundadores de emprendimientos dinámicos entrevistados, 14 tienen un antecedente empresarial en su familia: papá, mamá, abuelos o tíos. En siete casos se puede observar que cuando ambos padres son profesionistas, no existe en el entrevistado un antecedente empresarial en la familia y por lo tanto no reciben influencia para emprender (Figura 35).

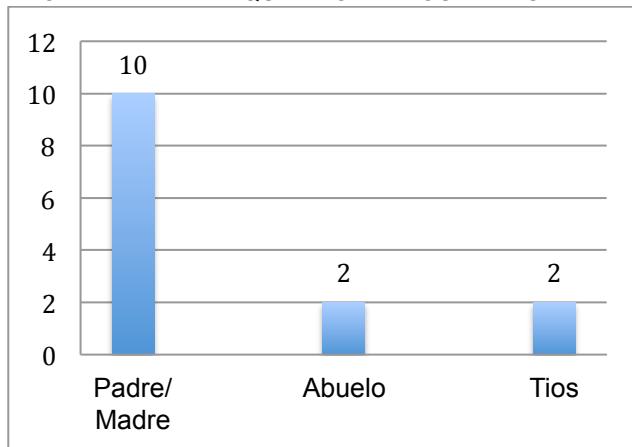
FIGURA 35. PORCENTAJE DE EMPRENDEDORES CON ANTECEDENTES EMPRESARIALES EN LA FAMILIA



Fuente: Elaboración propia

Diez de ellos tienen la influencia directa de la familia nuclear, es decir del padre, la madre o ambos (Figura 36).

FIGURA 36. MIEMBRO DE LA FAMILIA QUE APORTA LOS ANTECEDENTES EMPRESARIALES



Fuente: Elaboración propia

Familia nuclear. Dado que los proyectos están ubicados en la ZMVM, era de esperarse que el lugar de nacimiento del emprendedor fuera el mismo, sin embargo, en 18% de los casos, nacieron en estados alejados del centro del país (Monterrey o Chiapas) e incluso en otro país (España). (Figura 37).

FIGURA 37. CONDICIONES SOCIALES (INFLUENCIA DE LA FAMILIA Y EL AMBIENTE SOCIAL)

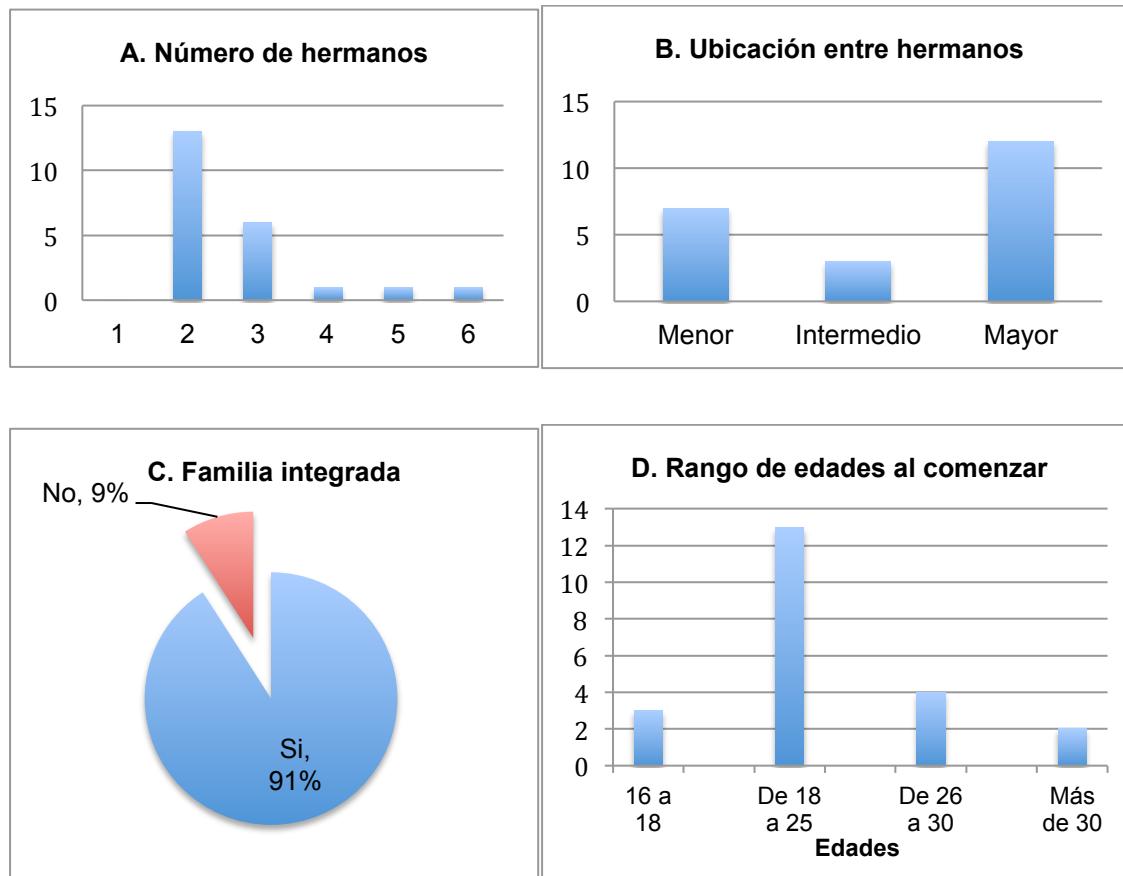
Entrevista	Número de hermanos	Ubicación entre hermanos	Nivel social de la familia	Ciudad de nacimiento	Familia integrada	Edad en que inició el primer proyecto
1	3	Menor	Alto	DF	Sí	25
2	3	Menor	Alto	DF	Sí	24
3	4	Intermedio	Alto	DF	Sí	29
4	5	Mayor	Medio-alto	DF	Sí	25
5	3	Intermedio	Alto	Monterrey	Sí	24
6	6	Menor	Medio	Chiapas	Sí	25
7	2	Mayor	Medio-alto	DF	Sí	17
8	2	Mayor	Medio	DF	Sí	28
9	2	Mayor	Medio	DF	No	26
10	2	Mayor	Medio-alto	DF	Sí	17
11	3	Intermedio	Medio	DF	Sí	26
12	3	Mayor	Alto	DF	Sí	31
13	2	Mayor	Medio-alto	DF	Sí	25
14	2	Mayor	Medio	DF	Sí	23
15	2	Mayor	Medio	DF	Sí	22
16	2	Menor	Medio	DF	Sí	25
17	2	Menor	Medio-bajo	Galicia	Sí	30
18	2	Menor	Medio-alto	DF	Sí	21
19	2	Mayor	Medio-bajo	DF	Sí	23
20	3	Menor	Medio-alto	DF	Sí	16
21	2	Mayor	Medio	Madrid	Sí	23
22	2	Mayor	Alto	DF	No	19

Fuente: Elaboración propia

Todos los entrevistados tienen hermanos, 72% tienen dos o más. En el 55% de los casos, el emprendedor entrevistado es el primogénito. El 91% viene de una familia integrada, es decir, el padre y la madre viven en la misma casa; 73% proviene de un nivel social medio alto y el 73% comenzó su primer proyecto antes de los 25 años (Figura 38).

Una familia integrada y con condiciones económicas favorables ofrece un ambiente de estabilidad que permite plantearse metas más retadoras y un grado de incertidumbre mayor que no pone en riesgo condiciones básicas de subsistencia.

FIGURA 38. VARIABLES DE INFLUENCIA DE LA FAMILIA NUCLEAR



Fuente: Elaboración propia

De esta forma, la familia se convierte en una escuela de virtudes, principalmente, de la virtud de convivencia. Cuando existen hermanos, aprenden a compartir y a diferir, lo que difícilmente ocurre cuando se trata de hijos únicos. Esta combinación de factores permite que algunas personas estén dispuestas a seguir una vocación emprendedora a temprana edad.

- b. Ambiente social (Figura 39). El 82% ya tiene experiencia previa en algún proyecto emprendedor en el que se ha involucrado.

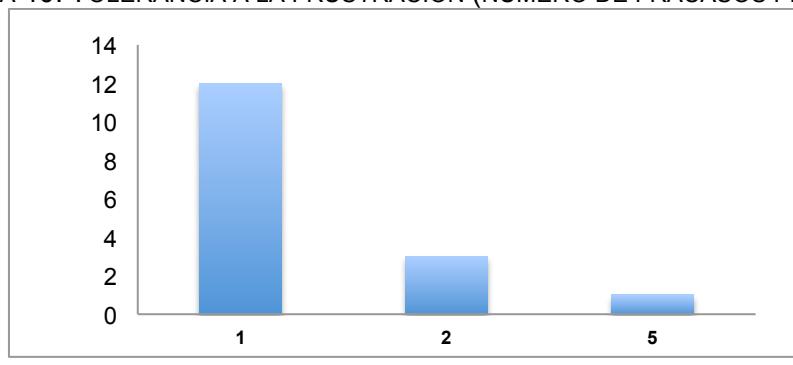
FIGURA 39. CONDICIONES SOCIALES (TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN Y AL FRACASO)

Entrevista	Número de proyectos	Fracasos previos	Reacción	Éxitos previos
1	2	1	Positiva	
2	1	0	Positiva	
3	2	1	Positiva	
4	6	2	Positiva	3
5	1	0	Positiva	
6	2	1	Positiva	
7	15	5	Positiva	9
8	3	2	Positiva	
9	2	1	Positiva	
10	3	1	Positiva	1
11	2	1	Positiva	
12	2	1	Positiva	
13	1	0	Positiva	
14	4	1	Positiva	2
15	1	0	Positiva	
16	2	0	Positiva	1
17	2	0	Positiva	1
18	2	1	Positiva	
19	2	1	Positiva	
20	3	1	Positiva	1
21	3	1	Positiva	1
22	4	2	Positiva	1

Fuente: Elaboración propia

- c. Antecedentes de fracaso empresarial. El 73% de los entrevistados ha sufrido, al menos, un fracaso empresarial, no obstante, el 100% de ellos lo ha superado con una actitud positiva, la prueba es que todos han desarrollado emprendimientos nuevos (Figura 40).

FIGURA 40. TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN (NÚMERO DE FRACASOS PREVIOS)



Fuente: Elaboración propia

Kantis (2014) destaca la influencia que tienen las condiciones sociales en las que se desarrolla la familia del emprendedor como una de las dimensiones relevantes de su actividad emprendedora y de forma muy especial en la formación de sus competencias emprendedoras, por ejemplo, el trabajo en equipo y la tolerancia a la frustración.

De acuerdo a los resultados obtenidos (Figura 38), el ambiente en el que nace y crece el emprendedor influye en su actividad profesional. Especialmente, cuando los niños viven cotidianamente la experiencia de la actividad empresarial de sus progenitores.

En la mayoría de estos casos, los emprendedores nacen en una familia con las siguientes características: más de un hermano, integrada por padre y madre, viviendo en el mismo hogar y de un medio social medio-alto. Este medio ofrece al emprendedor la primera escuela de competencias, es decir, el trabajo en equipo, la tolerancia a la frustración y virtudes, como: la generosidad y la tolerancia. También se observa la ventaja de ver resueltas sus necesidades básicas, lo que permite plantearse metas profesionales más ambiciosas relacionadas con la actividad emprendedora.

B. Influencia de la cultura

Esta influencia se analiza desde el impacto que tienen los medios de comunicación en la difusión de la actividad emprendedora, la visión de la sociedad sobre la reputación de la actividad empresarial y la tolerancia al fracaso (Figura 41).

- a. Presencia de la cultura emprendedora en los medios de comunicación.
Solamente el 32% de los entrevistados tuvo contacto con la cultura emprendedora a través de revistas de negocios e internet.

FIGURA 41. CULTURA (EL EMPRENDIMIENTO EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y LA REPUTACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL)

Entrevista	Conocer del tema a través de medios	¿En qué medios?	Reputación de la actividad empresarial
1	No		Positivo
2	No		Negativo
3	No		Positivo
4	Sí	Radio, revistas	Positivo
5	Sí	Internet	Positivo
6	No		Positivo
7	Sí	Revistas	Negativo
8	No		Positivo
9	Sí	Podcast	Positivo
10	No		Negativo
11	No		Positivo
12	No		Positivo
13	No		Positivo
14	Sí	Internet	Positivo
15	No		Positivo
16	No		Negativo
17	No		Negativo
18	Sí	Revista	Positivo
19	No		Positivo
20	No		Negativo
21	Sí	Revista	Positivo
22	No		Positivo

Fuente: Elaboración propia

- b. Percepción del rol del empresario. El 73% de los entrevistados creció en un ambiente en el que la labor del empresario tiene reconocimiento social, el 27% creció en un ambiente donde la labor empresarial tiene una imagen negativa.

Zavala (2013) coincide en la importancia que tiene la cultura en el desarrollo de emprendimientos dinámicos. Insiste en la necesidad de construir un ambiente adecuado para el desarrollo de una cultura emprendedora que permita ampliar su visión para construir emprendimientos dinámicos pensando en que su mercado es el mundo y no los mercados locales.

Después de la familia, son la escuela y el medio social los que más aportan al surgimiento de vocaciones emprendedoras.

En una sociedad en la que los medios de comunicación no suelen difundir casos de éxito de nuevas empresas, los modelos a seguir no son positivos o existe una visión del empresario rentista y explotador del trabajador. La actividad empresarial no tiene reputación y suele ser menos atractiva para los jóvenes.

C. Influencia del sistema educativo

- a. Tipo de escuela. El 73% estudió en algún momento de su vida académica en escuelas privadas, nacionales o extranjeras. De las tres personas que estudiaron en universidad pública, una realizó su maestría en una universidad privada (ver Figura 42).

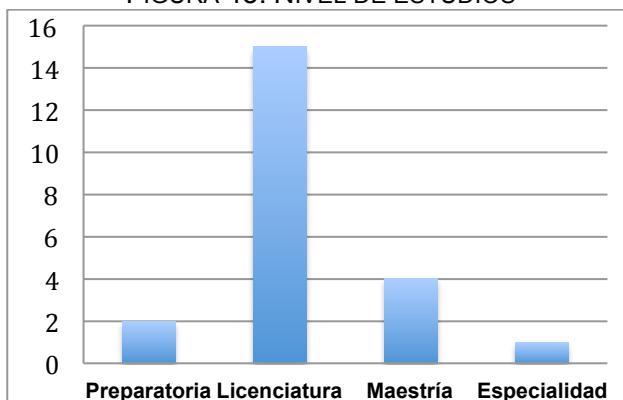
FIGURA 42. SISTEMA EDUCATIVO (NIVEL DE ESTUDIOS, UNIVERSIDAD Y SI INFLUYÓ EN EL EMPRENDEDOR)

Entrevista	Nivel de estudios	Universidad	Influencia de la Universidad
1	Especialidad	IBERO/ITAM	Sí
2	Licenciatura	IBERO	No
3	Licenciatura	ITAM	No
4	Maestría	ITAM/IPADE	Sí
5	Licenciatura	ITESM	Sí
6	Maestría	Univ. Tlaxcala /ITESM	Sí
7	Licenciatura	ITAM	Sí
8	Maestría	ITAM e Inglaterra	Sí
9	Licenciatura	UNAM	Sí
10	Licenciatura	ITESM	Sí
11	Maestría	Univ. La Salle / IPADE	No
12	Licenciatura	ITAM	No
13	Licenciatura	ITESM	Sí
14	Licenciatura	UAM	No
15	Licenciatura	Univ. La Salle	No
16	Licenciatura	UAM	No
17	Licenciatura	Univ. De la Coruña	No
18	Licenciatura	ITESM	Sí
19	Preparatoria	Escuela Militar	No
20	Licenciatura	ITESM	Sí
21	Licenciatura	Univ. Madrid	No
22	Preparatoria	Panamericana	Sí

Fuente: Elaboración propia

- b. Más allá del tipo de escuela (pública o privada), sólo el 55% fue influenciado por la institución, los profesores o sus compañeros para orientar su actividad profesional hacia el emprendimiento, haciendo ver que el sistema educativo en su conjunto no promueve intencionalmente la actividad emprendedora
- c. Años de estudios formales. El 91% tiene una carrera profesional terminada. El 5% estudió ciertas carreras pero no concluyó ninguna (Figura 43).

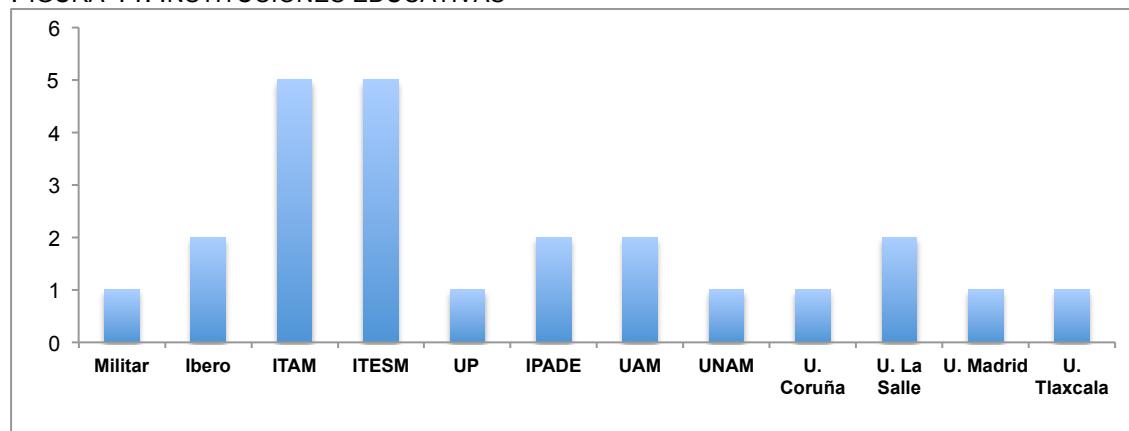
FIGURA 43. NIVEL DE ESTUDIOS



Fuente: Elaboración propia

Los emprendimientos dinámicos que forman parte de esta investigación en su mayoría fueron fundados por personas con estudios universitarios, destacan las universidades privadas (Figura 44).

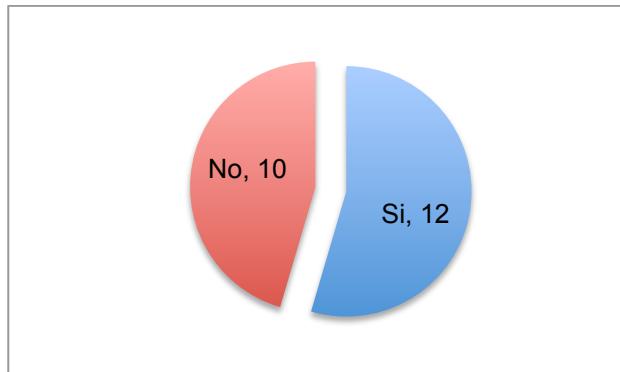
FIGURA 44. INSTITUCIONES EDUCATIVAS



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, esto no marcó diferencia en la influencia que tuvieron para desarrollar su actividad emprendedora (Figura 45).

FIGURA 45. INFLUENCIAS PARA EMPRENDER EN EL NIVEL DE EDUCACIÓN SUPERIOR



Fuente: Elaboración propia

Estos resultados permiten ver que los estudios universitarios no son una plataforma donde se impulse la actividad emprendedora, independientemente de si se trata de instituciones públicas o privadas; sin embargo, la educación universitaria ofrece bases técnicas valiosas que si se combinan con la influencia familiar y con la del medio social, se puede contar con vocaciones emprendedoras.

Isenberg (2010) señala que el sistema educativo es un pilar importante en su modelo de ecosistema emprendedor. De la misma forma, Kantis afirma: “Para que la población que ha venido engrosando la nueva clase media se constituya en una plataforma fértil para el surgimiento de nuevos emprendedores dinámicos es necesario que mejore, junto con los ingresos, su acceso a la educación de calidad y al capital social” (Kantis, 2014: 67).

En síntesis, se podría señalar que los fundadores de emprendimientos dinámicos:

- Tienen antecedentes empresariales en su familia.
- Provienen de una familia integrada funcional y pertenecen a un estrato social medio o medio-alto.

- Comienzan su actividad emprendedora antes de los 25 años.
- Cuando enfrentan fracasos, superan la frustración y lo intentan nuevamente.
- Tienen estudios de licenciatura.
- En alguna etapa de su vida académica estudian en escuelas privadas y reciben una influencia positiva acerca de la actividad emprendedora. Esto se presentó en el 55% de los casos.

Otros datos relevantes sobre aspectos que los emprendedores deben enfrentar y superar:

- Para los entrevistados, la difusión de la cultura emprendedora a través de los medios de comunicación no tuvo una influencia considerable (32%), a pesar de que ahora es mayor la difusión, que hace 10 años.
- La figura del empresario tiene una buena reputación entre los entrevistados (55%). En capas más amplias de la población, este porcentaje decrece, lo cual que se convierte en un obstáculo para que más jóvenes sigan ese camino profesional.

La influencia de la familia es fundamental en el desarrollo de la actividad emprendedora. Si hubiera una mayor influencia de las instituciones de educación, una mayor presencia en los medios de comunicación de casos de éxito de emprendedores, así como una mejor imagen de la actividad empresarial, podría incrementar la actividad emprendedora en la ZMCM.

5.3. NATURALEZA DEL EMPRENDIMIENTO DINÁMICO

De la misma forma que el emprendedor es influenciado en su forma de pensar y en sus competencias, esto a su vez repercute en la transformación de su proyecto. Por esta razón es conveniente diferenciar entre las influencias personales y en las relacionadas con el proyecto en sus diferentes etapas.

Estas influencias están presentes en el diseño de su modelo de negocio y posteriormente en su puesta en marcha. Un ejemplo puede ser la participación de un aliado tecnológico, un socio, un proveedor o un cliente que ya forme parte de otras cadenas de valor a las que el emprendimiento pueda insertarse con mayor facilidad. El conocimiento previo que estas personas u organizaciones tienen sobre las oportunidades de una industria, suelen ser de vital importancia (ver Figura 46).

FIGURA 46. PLATAFORMA DE CTI, CADENAS DE VALOR Y MODELO DE NEGOCIO

Entrevista	Han incorporado ciencia, tecnología e innovación (CTI)	Experto en la tecnología	Aliado tecnológico	Aliado en la cadena de valor	Modelo de negocio
1	En el modelo de negocio	No	Sí	Sí	B2B / B2C
2	En el modelo de negocio	No	Sí	No	B2B
3	1er Desarrollo tecnológico Mx	No	Sí	Sí	B2B
4	1er Desarrollo tecnológico Mx	No	Sí	No	B2C
5	Desarrollo tecnológico	Sí	Sí	No	B2B
6	Desarrollo tecnológico	Sí	No	Sí	B2B
7	Modelo de negocio	Sí	No	No	B2B
8	Modelo de negocio	No	Sí	No	B2B
9	Modelo de negocio	No	Sí	Sí	B2C
10	Modelo de negocio	No	Sí	No	B2C
11	1er Desarrollo tecnológico Mx	Sí	Sí	No	B2B / B2C
12	Desarrollo tecnológico	Sí	No	No	B2B / B2C
13	1er Desarrollo tecnológico Mx	Sí	No	Sí	B2B
14	Desarrollo tecnológico	No	Sí	No	B2B
15	Desarrollo tecnológico	No	Sí	Sí	B2B
16	Desarrollo tecnológico	No	Sí	Sí	B2B
17	Desarrollo tecnológico	No	Sí	No	B2B
18	En el modelo de negocio	No	No	No	B2B
19	Desarrollo tecnológico	Sí	Sí	No	B2B / B2C
20	Desarrollo tecnológico	No	Sí	No	B2B / B2C
21	Desarrollo tecnológico	No	Sí	Sí	B2B / B2C
22	Desarrollo tecnológico	No	Sí	Sí	B2B / B2C

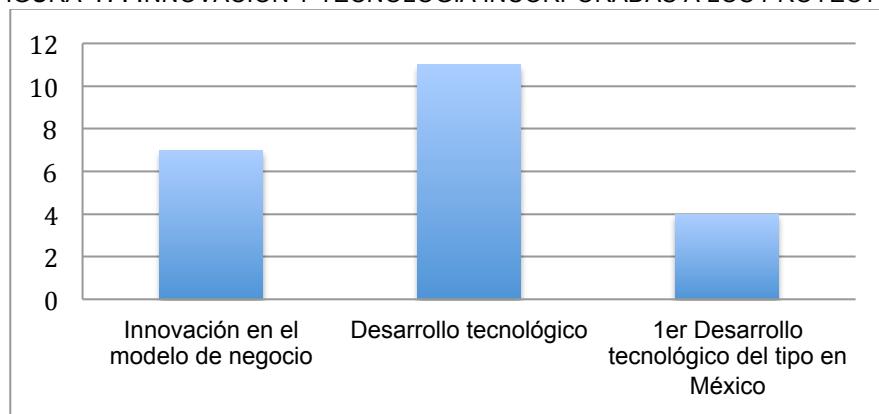
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de las entrevistas, los emprendimientos dinámicos necesitan de conocimiento tecnológico, por esta razón, o se cuenta en el equipo emprendedor con este conocimiento o debe buscarlo en sus aliados.

A. La influencia de la ciencia, tecnología e innovación (CTI)

- a. Ventajas competitivas apoyadas en tecnología e innovación. El 100% de los entrevistados considera que su proyecto tiene elementos de innovación o tecnología, ya sea en el producto-servicio o en el modelo de negocio (Figura 47).

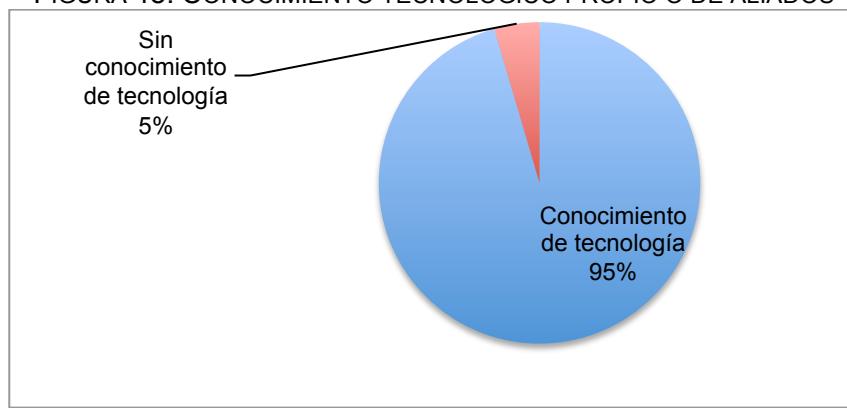
FIGURA 47. INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA INCORPORADAS A LOS PROYECTOS



Fuente: Elaboración propia

- b. Socios o aliados tecnológicos. En el 68% de los proyectos no se cuenta con el conocimiento especializado sobre tecnología dentro del equipo fundador, sin embargo, el 73% tiene un aliado tecnológico que cubre sus deficiencias, por esta razón, el 95% de ellos tiene cubierta la aportación de conocimiento tecnológico requerida para sus proyectos (Fig.48).

FIGURA 48. CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO PROPIO O DE ALIADOS

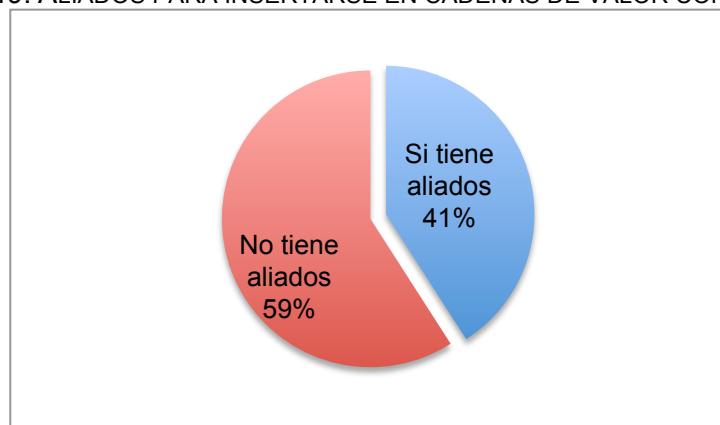


Fuente: Elaboración propia

B. Inserción en cadenas de valor preestablecidas (Figura 49)

- a. Aliados pertenecientes a otras cadenas de valor. El 41% tiene un aliado, cliente o proveedor que los ha insertado en una cadena de valor preestablecida. La ausencia de aliados dificultará o retrasará su inserción en cadenas de valor ya establecidas que podrían ser una gran oportunidad para acelerar sus procesos de crecimiento.

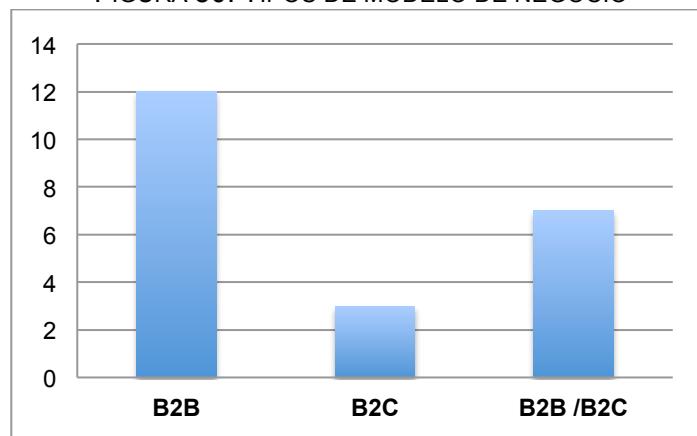
FIGURA 49. ALIADOS PARA INSERTARSE EN CADENAS DE VALOR CONSTITUÍDAS



Fuente: Elaboración propia

- b. Modelo de negocio. El 55% tiene un modelo de negocio dirigido a empresas; 14% está dirigido a los consumidores finales, el 32% es mixto y 5% lo enfoca al gobierno como su principal cliente potencial (Figura 50).

FIGURA 50. TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO



Fuente: Elaboración propia

Cuando un emprendedor por su juventud o por su falta de experiencia profesional no tiene conocimiento sobre ciertas industrias, lo más probable es que sus proyectos estén orientados a la comercialización directa al consumidor final debido a que tienen experiencia como consumidores. Cuando conocen un sector, es probable que conozcan ciertas problemáticas que requieren solución, lo que impulsa el desarrollo de proyectos con un modelo de negocio B2B.

- c. Origen e influencias del proyecto. Los proyectos pueden ser el resultado de un interés particular del emprendedor, de una oportunidad o de ambas de forma combinada (Figura 51).

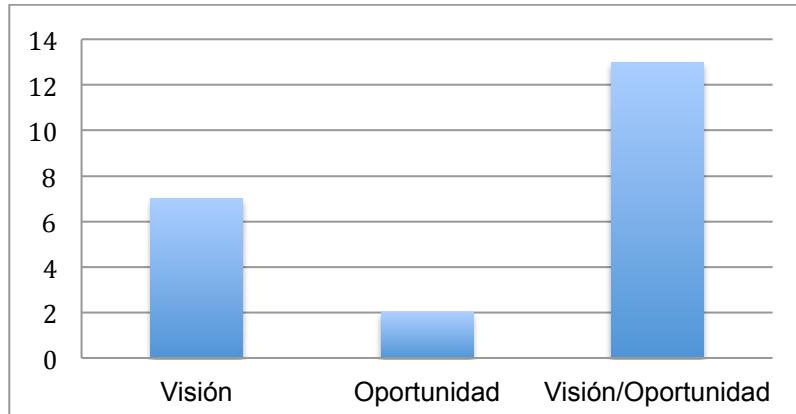
FIGURA 51. ORIGEN E INFLUENCIAS EN EL PROYECTO Y EL USO DE MÉTRICAS

Entrevista	Origen e influencias	Uso de Métricas
1	Visión/oportunidad	Métricas comerciales
2	Visión	Métricas comerciales
3	Visión/oportunidad	Métricas comerciales y operativas
4	Visión	Métricas comerciales
5	Visión/oportunidad	Métricas comerciales
6	Visión/oportunidad	Métricas comerciales
7	Visión/oportunidad	Métricas comerciales
8	Visión/oportunidad	Métricas comerciales
9	Visión	Métricas comerciales
10	Visión/oportunidad	Métricas comerciales
11	Oportunidad	Métricas comerciales y operativas
12	Visión	No
13	Visión/oportunidad	Métricas comerciales y operativas
14	Visión/oportunidad	Métricas comerciales
15	Visión/oportunidad	Métricas comerciales
16	Visión/oportunidad	Métricas comerciales
17	Visión	Métricas comerciales
18	Visión	Métricas comerciales
19	Visión/Oportunidad	Métricas comerciales
20	Visión	Métricas comerciales
21	Oportunidad	Métricas comerciales
22	Visión/oportunidad	Métricas comerciales

Fuente: Elaboración propia

El 59% de los proyectos fue concebido tomando en cuenta la oportunidad del mercado en conjunto con sus áreas de interés (Figura 52).

FIGURA 52. VISIÓN VS OPORTUNIDAD EN EL ORIGEN DE UN PROYECTO

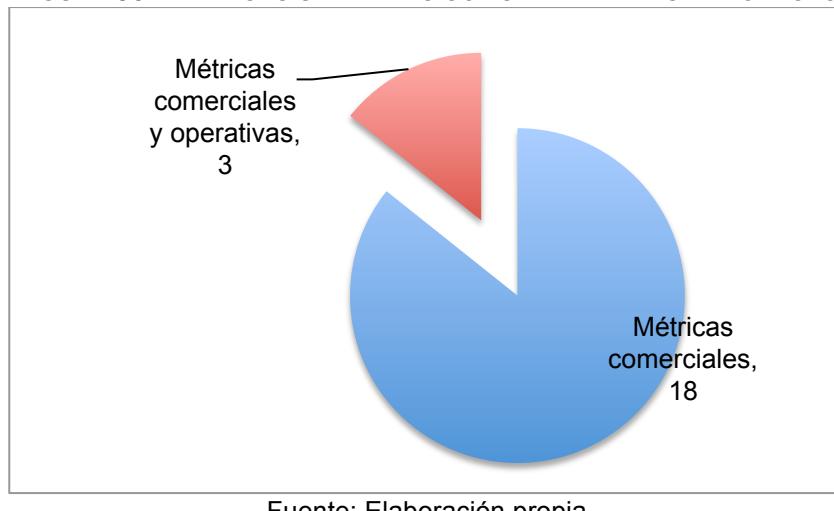


Fuente: Elaboración propia

- d. Resultados y métricas. El 95% de los entrevistados usa métricas desde su fundación. En una primera etapa las métricas estaban orientadas a la adopción de clientes, pero conforme transcurre el tiempo y terminando la etapa de validación, las métricas se orientan al crecimiento, rentabilidad y participación de mercado (Figura 53). Todos los entrevistados manifestaron que están satisfechos con los resultados que obtienen de las métricas que utilizan.

Las métricas permiten conocer el desempeño del proyecto en variables claves, ofreciendo información de forma oportuna en aquellos aspectos del proyecto que necesitan mejorar o potencializarse. El uso de métricas es clave para el proceso de aprendizaje del equipo que encabeza el proyecto y una fuente de información para quienes se relacionan con él.

FIGURA 53. MÉTRICAS UTILIZADAS COMUNMENTE EN UN PROYECTO



Tomando en cuenta aquellos factores en los que la incidencia es más relevante, se podría señalar que los proyectos de emprendimientos dinámicos:

- Tienen un modelo apoyado por tecnología o innovación.
- Cuando no son expertos tecnológicos, tienen un aliado tecnológico que cubre sus deficiencias.
- El uso de métricas permite a los emprendedores monitorear sus avances y lograr metas en las distintas etapas de sus proyectos. Esas mismas métricas son un indicador objetivo de sus resultados que les permite acceder a inversión, generar nuevos aliados u otro tipo de apoyos.

Sin embargo estos proyectos enfrentan:

- Debilidad en las redes formadas entre los emprendedores y las empresas maduras.
- Poco acceso a las cadenas de valor ya constituidas, ya que sólo el 36% de los entrevistados las usan por la red de colaboración que han formado.

En esencia, los factores que más inciden en los proyectos emprendedores son:

- La incorporación de ciencia y tecnología en los modelos de negocio. La relación que establezcan con centros de investigación, así como

organismos de apoyo, podrán influir positivamente en el diseño de los proyectos emprendedores.

- El uso de métricas para el seguimiento del avance de los proyectos. La mentoría que ofrecen los organismos de apoyo e incluso, los fondos de capital emprendedor, impulsan el uso de métricas para medir el avance de los proyectos en cada una de sus etapas. Las métricas más usuales son: crecimiento de usuarios o clientes, número de transacciones, ingresos y márgenes de utilidad.

Kantis (2014) señala que la debilidad más importante en el desarrollo del emprendimiento dinámico en Latinoamérica es la débil incorporación a los proyectos de una plataforma de innovación, ciencia y tecnología. De acuerdo con el ICSEd-Prodem (2014), Brasil, Costa Rica y Argentina son los líderes de la región en el rubro de incorporación de ciencia y tecnología, sin embargo, cuando se ve su posición en el ranking internacional, estos países se ubican lejos de los primeros lugares. Específicamente, México se ubicó en el 4º lugar en el ranking latinoamericano en la incorporación de ciencia y tecnología, mientras que en el ranking global se encontraba en el lugar 57 de 141 países analizados (Cornell University, INSEAD y WIPO, 2015)

5.4. INFLUENCIA DEL ENTORNO EN EL EMPRENDIMIENTO DINÁMICO

Dado que el emprendedor toma decisiones considerando el entorno en el que desarrolla la nueva empresa, las variables económicas, la legislación (en particular las leyes que definen los tiempos de constitución y cierre de empresas o las formas de capitalizarse), el capital social y las condiciones de financiamiento, también influyen en el emprendedor y orientan su toma de decisiones. Es en el entorno donde más se aprecia el efecto de la red de colaboración, porque es donde la participación de los agentes del ecosistema suele ser decisiva.

Aspectos clave como el marco legal y las condiciones de financiamiento más comunes están diseñadas para empresas en funcionamiento, no para empresas que se encuentran todavía en una fase temprana, es decir, en fase de diseño y validación. También, en la mayoría de los casos, están diseñadas para negocios tradicionales no para emprendimientos dinámicos, en donde la mayor parte de sus activos son intangibles y los marcos de referencia no siempre están adaptados a esas características empresariales.

FIGURA 54. ENTORNO (DESEMPEÑO DE LA ECONOMÍA, LEGISLACIÓN Y APOYOS PÚBLICOS)

Entrevista	Percepción del desempeño de la economía	¿Las leyes promueven la actividad emprendedora?	Tiempo en el que se constituyeron (semanas)	¿Han recibido apoyos públicos? ¿De quién?
1	Regular	No	3	INADEM
2	Regular	No	3	INADEM
3	Mala	No	4	No
4	Mala	No	4	No
5	Regular	No	3	Incub. San Pedro
6	Mala	No	4	No
7	Regular	No	6	No
8	Regular	No	5	Promexico
9	Regular	Sí	5	Internacionales
10	Regular	No	6	No
11	Buena	No	4	No
12	Buena	Sí	5	INADEM
13	Buena	No	4	CONACYT
14	Regular	No	6	INADEM/CONACYT
15	Regular	Sí	3	INADEM
16	Regular	No	4	No
17	Regular	No	7	No
18	Regular	Sí	4	No
19	Regular	No	8	No
20	Buena	No	3	No
21	Buena	No	4	No
22	Mala	No	3	No

Fuente: Elaboración propia

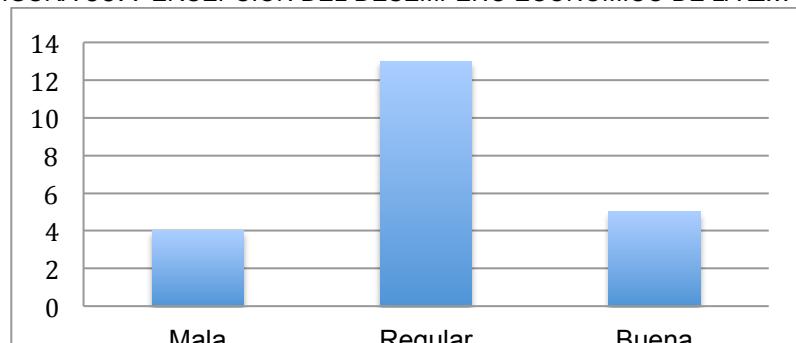
Las decisiones de política pública tienen su primera influencia en las condiciones del entorno, un ejemplo son las decisiones de política económica y sus repercusiones en las variables económicas; sin embargo, el entorno no determina

la iniciativa empresarial, aun en casos en los que las leyes y las condiciones económicas la desalientan, el emprendedor logra encontrar oportunidades y las aprovecha (Figura 54).

A. La influencia de las condiciones de la demanda

- a. Percepción del crecimiento económico de la región. El 77% de las personas entrevistadas perciben un comportamiento mediocre de la economía, específicamente en materia de crecimiento del PIB. (Figura 55).

FIGURA 55. PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO ECONÓMICO DE LA ZMVM



Fuente: Elaboración propia

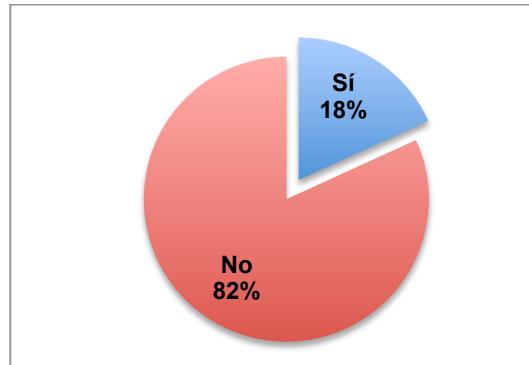
B. La influencia de las políticas y regulaciones

- a. La influencia de leyes promotoras o restrictivas del emprendimiento. El 82% de los entrevistados señala que el marco jurídico de México no facilita la actividad emprendedora, en particular, se refiere a un exceso de trámites (Figura 56).
- b. El tiempo de constitución de una empresa desde el inicio, hasta que puede operar. El 68% de los entrevistados tardó cuatro semanas o más para estar en condiciones de operar la nueva empresa. El tiempo promedio de constitución de una empresa fue de 4.5 semanas.
El 90% coincide en que su relación con organismos de apoyo les ha facilitado el acceso a abogados, notarios y demás profesionales que han agilizado su proceso de formalización.

- c. Dificultades en la legislación. El 64% de los entrevistados no encontró dificultades mayores en la legislación; sin embargo, el 82% señala dificultades en su aplicación por la lentitud, exceso de trámites, falta de procedimientos o desconocimiento de ellos.
- d. Apoyos públicos. El 41% de los entrevistados ha recibido apoyo de instancias de gobierno como: INADEM, Conacyt, Proméxico²⁹, Secretaría del Medio Ambiente del DF, entre otras.

Las leyes tienen una incidencia en la velocidad, el costo y la facilidad con la que las iniciativas empresariales pueden convertirse en empresas formales. Leyes complejas que dificultan el arranque y cierre de empresas, así como las obligaciones a las que se ve sometida una nueva empresa en sus primeras etapas desalienta la actividad empresarial (Figura 56).

FIGURA 56. PERCEPCIÓN SOBRE SI LAS LEYES FOMENTAN LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA

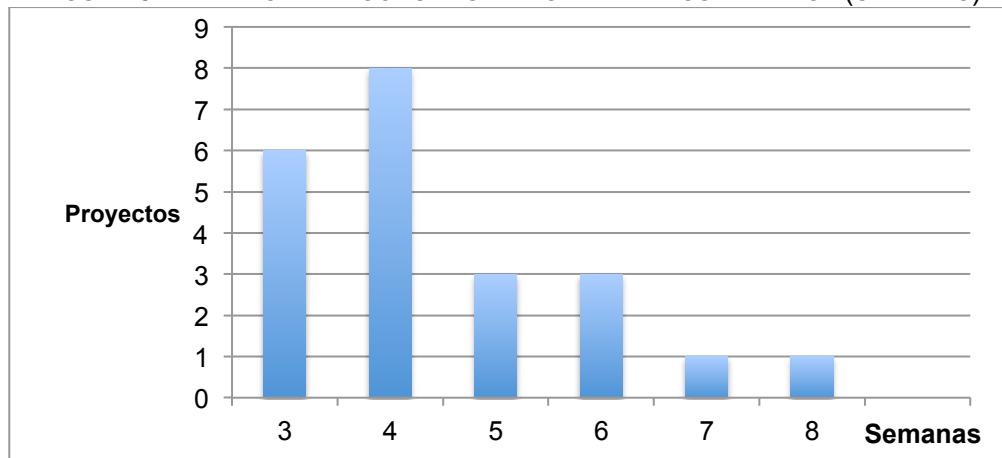


Fuente: Elaboración propia

Un factor relevante dentro del marco legal es el tiempo que tarda la constitución de una empresa (Figura 57). Aun cuando se han reducido los tiempos, los trámites adicionales no sólo para el registro sino para poner en funcionamiento una empresa (entre otros, los registros fiscales y la apertura de una cuenta de banco) dificultan su puesta en marcha.

²⁹ Proméxico. Organismo del Gobierno Federal encargado de coordinar las estrategias dirigidas al fortalecimiento de la participación de México en la economía internacional.

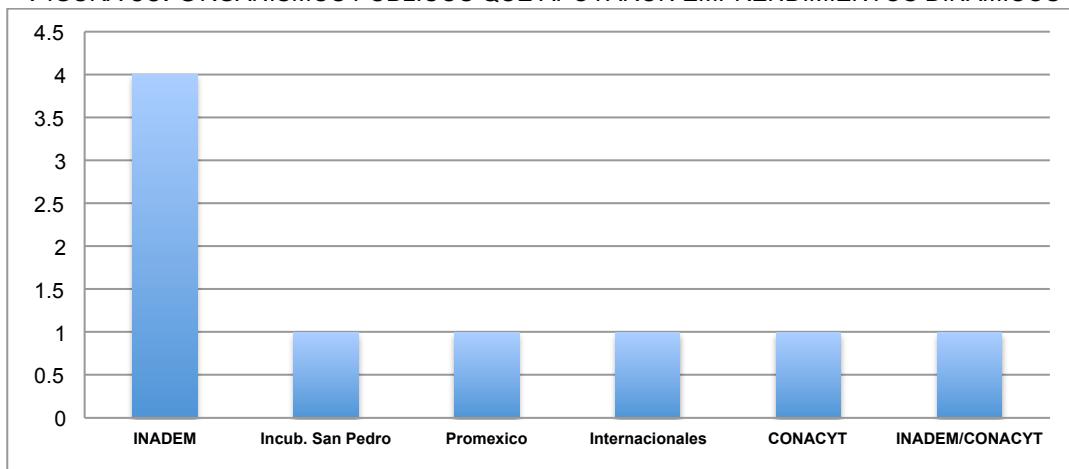
FIGURA 57. TIEMPO PARA CONSTITUIR LEGALMENTE SU EMPRESA (SEMANAS)



Fuente: Elaboración propia

Los proyectos con una base tecnológica o de innovación son más susceptibles de recibir apoyos públicos (Figura 58), incluso, es un requisito para participar en algunas convocatorias. De los 22 entrevistados, el 41% de sus proyectos recibieron apoyos de fondos públicos.

FIGURA 58. ORGANISMOS PÚBLICOS QUE APOYARON EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS



Fuente: Elaboración propia

C. Inversión y financiamiento

- Monto y origen de la inversión inicial. El 9% ha comenzado su proyecto sin recursos, el 9% lo hizo con ahorros y recursos de su familia y el 32% con recursos mixtos, propios, de su familia y de socios (Figura 59).

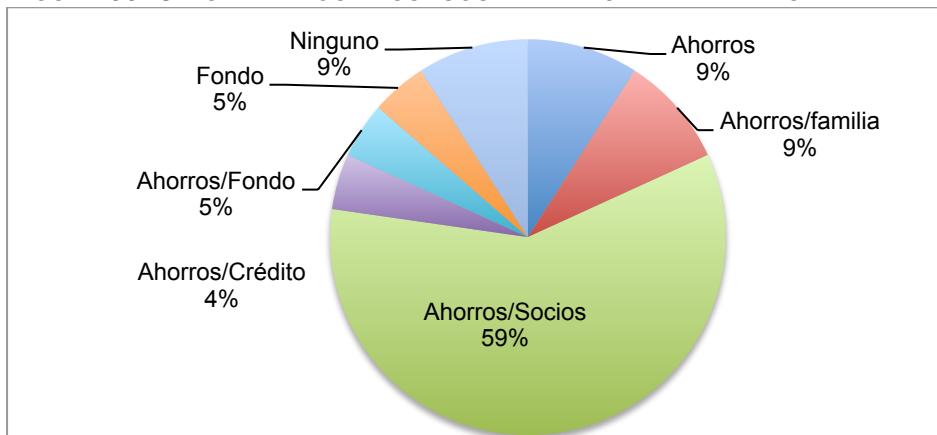
FIGURA 59. SOCIOS E INVERSIÓN

Entrevista	Socios	Inversión inicial	Aportación de recursos	Fondeo capital emprendedor
1	Sí	50,000.00	Ahorros/Crédito	Endeavor
2	Sí	-	-	Venture Partners
3	Sí	20,000.00	Ahorros/Socios	Ideas y Capital
4	Sí	500,000.00	Ahorros/Socios	Alta Ventures
5	Sí	100,000.00	Ahorros/familia	-
6	Sí	20,000.00	Ahorros	Wayra
7	Sí	6,000.00	Ahorros	Inversionistas Ángeles
8	Sí	50,000.00	Ahorros/familia	-
9	Sí	300,000.00	Fondo	500 startups
10	Sí	600,000.00	Ahorros/Fondo	Wayra
11	Sí	20,000.00	Ahorros/Socios	-
12	Sí		Ahorros/Socios	INADEM/CONACYT
13	Sí	600,000.00	Ahorros/Socios	Wayra/Conacyt
14	Sí	20,000.00	Ahorros/Socios	-
15	Sí	9,000.00	Ahorros/Socios	-
16	Sí	15,000.00	Ahorros/Socios	Wayra
17	Sí	100,000.00	Ahorros/Socios	Wayra
18	Sí	78,000.00	Ahorros/Socios	Wayra/NAFIN
19	Sí	-	-	Wayra
20	Sí	15,000.00	Ahorros/Socios	Wayra
21	Sí	600,000.00	Ahorros/Socios	Wayra
22	Sí	20,000.00	Ahorros/Socios	-

Fuente Elaboración propia

- b. Socios. El 100% ha comenzado el proyecto con socios.
- c. Capital. El 91% ha recibido recursos de fondos en etapas tempranas. Wayra, Ideas y Capital, Endeavor y Venture Partners son los organismos de apoyo que han proporcionado recursos a estos proyectos (Figura 60).

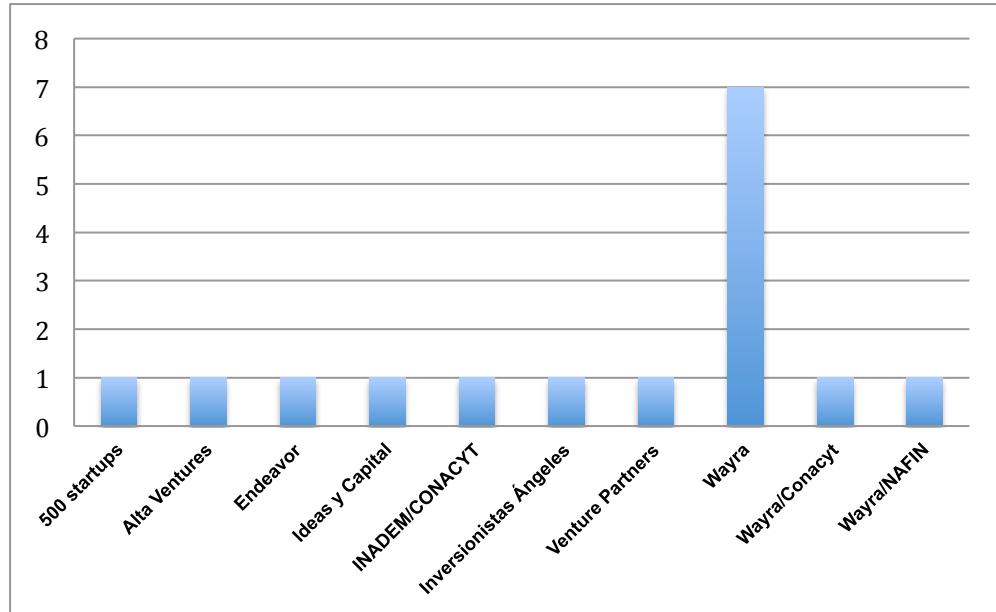
FIGURA 60. ORIGEN DE LOS RECURSOS PARA INICIAR LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia

En una etapa temprana y aun en casos en los que ya se ha comenzado la operación, la participación de fondos de capital emprendedor en sus diferentes tipos hace posible un crecimiento acelerado (Figura 61).

FIGURA 61. PROYECTOS CON INVERSIÓN DE FONDOS DE CAPITAL EMPRENDEDOR



Fuente: Elaboración propia

D. Capital social

- a. Eventos de formación de red. Todos han asistido a eventos de formación de red como el ecosistema emprendedor.
- b. Apoyo de la red de colaboración. El 100% ha recibido apoyo de redes de colaboración cercanas y la del ecosistema emprendedor.

En los 22 emprendimientos dinámicos se observó que los agentes del ecosistema emprendedor tuvieron una influencia relevante en su desempeño. Cada agente tiene mayor influencia sobre alguno de los pilares (emprendedor, emprendimiento dinámico y entorno).

Fue a través del estudio de las funciones de los agentes y el desempeño de los emprendimientos dinámicos que en ella se han apoyado como se profundizó en el

conocimiento del ecosistema emprendedor local. En el capítulo cuatro se comprobó la proposición dos de esta investigación que señala la existencia de colaboración entre los agentes del ecosistema emprendedor, dejando para este capítulo las proposiciones uno y tres.

La proposición uno señala que la principal función que realizan los agentes del ecosistema emprendedor de la ZMVM es desarrollar capacidades en el emprendedor. A lo largo de la investigación y en particular en este capítulo, se describió la influencia que tienen los agentes en los fundadores de emprendimientos dinámicos, así como la influencia de la familia y del medio social donde crecen estos emprendedores. El desarrollo de estas capacidades en emprendedores permite identificar oportunidades que otros no son capaces de ver y que tengan las competencias requeridas para atenderlas.

En cuanto a la proposición tres, la cual se refiere a que los agentes del ecosistema emprendedor benefician el desarrollo de emprendimientos dinámicos. Se comprueba que favorecen el desarrollo de capacidades en las personas, además de proveer de recursos escasos y valiosos, a los que el emprendedor no hubiera tenido acceso o se le dificultaría llegar a ellos. De igual forma los agentes del ecosistema provocan el ambiente adecuado para que las capacidades del emprendedor fructifiquen, a partir de funciones diferenciadas, algunas indispensables para el funcionamiento en red:

a) Influencias que recibe el emprendedor

La investigación comprueba que la familia tiene una influencia fundamental en la formación de emprendedores, más importante que la influencia de la educación formal. El 91% de los fundadores de los emprendimientos dinámicos analizados proviene de una familia integrada, el 73% tiene hermanos, el 73% proviene de un medio social medio-alto, el 63% tiene antecedentes empresariales en su familia. En cambio solamente el 55% recibió influencia para emprender en las instituciones

educativas en las que estudiaron sin existir mayor diferencia si se trataba de educaciones públicas o privadas.

Es en la familia donde se aprenden virtudes –de los padres, tíos, abuelos o algún otro familiar cercano– como la tolerancia a la frustración (73% tuvieron fracasos previos y el 100% ha comenzado otro proyecto). También es bajo el cobijo de la familia que los fundadores de emprendimientos dinámicos, cuando todavía reciben el apoyo para resolver sus necesidades básicas y, en la mayoría de los casos, una educación universitaria (todos los entrevistados asistieron a la universidad).

La formación universitaria tiene influencia, no sólo por el conocimiento formal que transmite sino porque abre la posibilidad de conocer personas con las que se generan lazos de afinidad que enriquecen las redes de colaboración. El ecosistema emprendedor es el ambiente en el cual se comparten las redes personales fomadas previamente en los ambientes universitarios para el enriquecimiento de los participantes. El 100% de los entrevistados tienen estudios universitarios (el 91% los concluyó), por lo que en algún momento de su proceso de formación han construido relaciones de colaboración

De la misma forma, la reputación social que tiene la actividad empresarial en la familia y ambiente social también influye en el atractivo que tiene para los jóvenes la elección de crear una empresa como medio de realización personal. En el estudio se observó que el 73% creció en un ambiente en el que la actividad empresarial tenía reputación, sin embargo en los casos en los que esta actividad tiene una imagen negativa los padres son profesionistas y se desempeñan como empleados de una empresa.

Cuando no existe una buena imagen de la actividad empresarial en una sociedad se desalienta la elección de los jóvenes para decidirse por esa vocación profesional. En esos casos pesa más la influencia favorable de la familia al comprobar personalmente que se trata de una actividad redituable y con un

impacto social relevante. Para la construcción de una imagen favorable la influencia de los medios masivos de comunicación aún no es relevante, como lo señaló el 32% de entrevistados.

Así, la familia, el ambiente social en el que crecen y la cultura empresarial en la que se desenvuelven tiene una influencia relevante para el desarrollo de capacidades emprendedoras.

b) Influencias en el emprendimiento dinámico

Los emprendimientos dinámicos tienen un componente de innovación y/o tecnología importante que les permite desarrollar características donde fundamentan las bases para su escalamiento y para el sustento de sus ventajas competitivas diferenciadoras. El 32% de los proyectos analizados presenta innovaciones en el modelo de negocio del sector en el que están incursionando, el 50% un desarrollo propio a través de tecnologías de la información y comunicación (TIC)³⁰ haciendo mejoras relevantes en los servicios y productos que ofrecen, y el 18% representan el primer desarrollo tecnológico de su tipo en México.

Los 22 casos de estudio de esta investigación se desarrollan en plataformas en internet, lo que hace indispensable el conocimiento de lenguajes de programación en software, además del conocimiento del sector empresarial en el que se encuentran. Es tan relevante el conocimiento sobre programación y la tecnología específica en el área en el que se desarrolla un emprendimiento dinámico, que cuando el equipo de fundadores no tiene un integrante que aporte el conocimiento tecnológico (68% de los entrevistados), es necesario recurrir a aliados que lo dominen (como lo hizo el 73% de los entrevistados), con el objetivo de desarrollar y ejecutar el proyecto en el tiempo adecuado, así como también mantenerse al día en los cambios que la tecnología elegida va planteando.

³⁰ TIC: Tecnologías de la información y la comunicación (software, hardware, internet)

Una de las evidencias que reflejan la falta de integración de redes de colaboración, es que sólo el 41% tiene aliados que les permiten incorporarse a cadenas de valor existentes, cuando la pertenencia a ellas acelera los procesos de crecimiento. El 51% de los emprendimientos dinámicos estudiados enfoca su modelo de negocio a empresas y organizaciones lo que obliga a participar en redes existentes para desarrollar con menos dificultad sus proyectos.

Los emprendimientos dinámicos requieren de métricas que les permita medir avances relevantes en el desarrollo de sus proyectos y orientar la toma de decisiones. El 95% ha usado métricas para evaluar su desempeño comercial (número de usuarios, crecimiento en ventas) y operativo (costos de adquisición y mantenimiento de clientes), son los únicos medios objetivos que permiten el acuerdo entre los propietarios de la empresa (emprendedores, socios e inversionistas) y agentes involucrados o interesados en el desempeño del proyecto.

c) Influencias del entorno.

Los agentes del ecosistema emprendedor favorecen a la actividad emprendedora en general, pero particularmente ponen las condiciones adecuadas para que se logren emprendimientos dinámicos.

Es el gobierno con la emisión de leyes, en particular las referentes al inicio y cierre de empresas, así como su política económica y el cumplimiento del estado de derecho lo que favorece o no que el entorno sea propicio para el desarrollo de la actividad emprendedora. El 82% de los entrevistados coincidieron en que la legislación vigente, lejos de apoyar, dificulta la formación de nuevas empresas, refiriéndose no sólo a la escencia de la ley sino también a su aplicación y a la burocracia que se percibe en los procesos administrativos. El 68% de los entrevistados necesitó más de cuatro semanas para completar todos los requerimientos para su inicio de operaciones, que serían más si hubieran requerido de puntos de venta abiertos al público.

La red de colaboración facilitó el cumplimiento de la reglamentación para la formación de nuevas empresas. El 90% de los entrevistados coincide que fue su relación con agentes del ecosistema lo que agilizó su proceso de formalización previo al inicio de operaciones.

La obtención de apoyo de capital emprendedor para impulsar el crecimiento en sus distintas etapas, requiere del talento y la participación de más de una persona, el 41% de los proyectos objeto de este estudio fueron apoyados con fondos públicos y el 91% han recibido inversión de fondos de capital emprendedor, en ambos casos son relevantes las métricas de crecimiento a la par de la confianza que inspire el equipo emprendedor.

Las instancias públicas como es el caso del INADEM y Conacyt ofrecen recursos públicos para favorecer la actividad emprendedora y en particular de emprendimientos dinámicos; sin embargo, estos recursos sólo son complementarios para acelerar el desarrollo de los proyectos ya que el 50% de ellos inició con recursos propios, apoyo familiar o socios. Sin el apoyo de los recursos públicos o privados estos emprendimientos dinámicos hubieran retrasado su crecimiento y sus resultados.

El 100% ha participado en eventos de networking³¹ y ha recibido aportaciones de los agentes del ecosistema emprendedor que han incrementado sus capacidades y mejorado sus competencias.

La investigación muestró que la percepción acerca del desempeño de la economía y su influencia en la actividad emprendedora no es tan relevante como otros factores. Así, a pensar de una percepción mediocre del desempeño en la

³¹ Estos eventos requieren de un organizador entre los agentes del ecosistema que convoque a los participantes, proponga los fines específicos y los contenidos adecuados, así como el seguimiento que cualquier colaboración requiere. Fue el caso del #OP4U que surgió con la intención de construir una red que desarrollara el capital social.

economía mexicana, la tasa de actividad emprendedora ha crecido en México de forma consistente en los últimos años, pasando de 9.6% en el 2011 a 19% en el 2014. De acuerdo con datos del Global Entrepreneurship Monitor 2014, entre 2013 y 2014, su crecimiento fue de cuatro puntos porcentuales (Global Entrepreneurship Research Association, 2014).

Si se toma en cuenta el escaso crecimiento económico de la economía mexicana, su lentes mejoras en el desarrollo de su población y al mismo tiempo un crecimiento notable en la actividad emprendedora, se comprueba que la actividad emprendedora no es una consecuencia del crecimiento económico, por el contrario, el crecimiento económico es promovido por la actividad emprendedora y su efecto multiplicador.

CONCLUSIONES

El ecosistema emprendedor es una red de colaboración y confianza formada por agentes que impulsan la actividad emprendedora. Su finalidad es la creación y escalamiento de emprendimientos dinámicos para provocar o acelerar el desarrollo de una región, al tiempo que favorece la actividad emprendedora en general.

El ecosistema emprendedor es diferente en sus fines y funcionamiento a otras comunidades como el clúster, los sistemas de innovación y las cadenas de valor. Su objetivo es impulsar la actividad emprendedora para dinamizar el crecimiento económico y el desarrollo de una región, sin concentrarse en un sector de la economía, ni en una cadena de valor específica.

El fin principal del ecosistema emprendedor es favorecer al emprendedor que, si bien tiene capacidad creadora y asume riesgos, requiere recursos de difícil acceso y que no encuentra en su primera red de colaboración, es decir, su familia o su círculo social cercano. Cuando el emprendedor ve superadas sus necesidades para lograr que evolucione su emprendimiento, busca el apoyo de una red más amplia y compleja.

Cada ecosistema funciona de forma diferente, por lo que cada región de un país debe encontrar su propio camino y no replicar modelos de otros lugares sin el análisis adecuado. Los ecosistemas han surgido de acuerdo al entorno y a la actividad de sus propios agentes, aspectos que lo hacen único para el desarrollo del emprendimiento dinámico en ese lugar. El ecosistema responde a su idiosincrasia y a sus necesidades específicas; toma en cuenta su contexto concreto y su momento histórico.

La versión primigenia de un ecosistema emprendedor puede tener varios detonadores, en algunas ocasiones son las instancias de gobierno al observar

casos de éxito y su impacto en el desarrollo económico en otras regiones. En otros casos, son las universidades u organismos de apoyo, pero con frecuencia los que dan los primeros pasos son los emprendedores y empresas.

En el surgimiento de un ecosistema emprendedor es fundamental que exista un promotor que busque la colaboración por encima del beneficio económico, por lo que suele ser una universidad o algún organismo de gobierno los que lo impulsan, ya que sin la colaboración de agentes promotores de la colaboración, las empresas y los emprendedores darán prioridad al beneficio económico dificultando sus posibilidades de éxito.

El ecosistema emprendedor de la ZMVM se formó a partir de un conjunto de agentes de diferente tipo, que comenzaron de forma espontánea diferentes redes de colaboración en las que participaron, principalmente, organismos de gobierno, universidades, organismos de apoyo, mentores, empresas y emprendedores. La influencia de los casos de éxito de emprendedores de otras regiones permitió ver el emprendimiento como una actividad deseable y con perspectivas de éxito, por lo que creció el interés en la actividad emprendedora y en su difusión.

El surgimiento del ecosistema emprendedor en la ZMVM es una respuesta a la necesidad de nuevas vías de crecimiento económico que abran oportunidades de desarrollo más incluyentes. Se busca una mayor movilidad social fundamentada en el mérito y el talento, que en las relaciones familiares o sociales que, en muchos casos, suelen concentrar las oportunidades y las fuentes de riqueza en los sectores privilegiados de la población.

Algunas empresas en funcionamiento ven en el ecosistema emprendedor una vía para atender la necesidad de renovar su modelo de negocio sin incurrir en grandes costos, desarrollando nuevas formas de aprovechar las oportunidades que se les presentan. Cuando las empresas buscan innovar comienzan de nueva

cuenta un ciclo emprendedor pero sobre bases distintas, generalmente, lo que buscan es capital relacional, innovación e inversión para crecer.

Los emprendedores y las empresas constituidas son los principales beneficiarios del ecosistema emprendedor. Los primeros, buscan construir una reputación y acceder a los recursos que les hacen falta para lograr sus objetivos; las empresas, buscan innovaciones que renueven sus modelos de negocio y los recursos necesarios para construir nuevas ventajas competitivas.

Emprendedores y empresas constituidas se acercan al ecosistema emprendedor para buscar recursos económicos y capital intelectual y relacional. Las relaciones que se forman entre los emprendedores y otros agentes tienen el propósito de intercambiar información, conocimiento y servicios. Algunas veces, entre ellos se da de forma simultánea la colaboración y la competencia.

El estudio de los agentes del ecosistema emprendedor de la ZMVM mostró que los emprendedores establecieron principalmente relaciones de naturaleza de colaboración con: universidades, centros de investigación, organismos de apoyo (incubadoras y aceleradoras), medios de comunicación y organismos de gobierno. Y relaciones de naturaleza económica con: empresas ya constituidas, fondos de capital emprendedor y con otros emprendedores.

A través de la red, las empresas establecieron relaciones de colaboración con universidades y organismos de apoyo (incubadoras, aceleradoras y mentores), y relaciones de naturaleza económica con: centros de investigación, fondos de capital emprendedor, organismos de gobierno, medios de comunicación, otras empresas y emprendedores.

Los agentes del ecosistema emprendedor forman una red que combina distintos intereses (tantos como el número de sus participantes), al mismo tiempo, buscan

crecer sus oportunidades y colaborar con otros, es decir, un esquema donde todos salen beneficiados, en ocasiones directamente y en otras de forma indirecta.

La diversidad que realizan los participantes facilita la complementariedad y la formación de lazos que, según el caso, pueden quedarse en el conocimiento sobre la existencia de las partes o convertirse en una relación estratégica, ya sea de colaboración o que priorizan el beneficio económico.

Tanto las relaciones de colaboración como las de naturaleza económica, inciden en el desarrollo de capacidades en el emprendedor, ya que le acercan recursos tangibles e intangibles. Lo anterior es importante cuando los emprendedores provienen de niveles sociales menos favorecidos, porque los ponen en condiciones de superar sus propias expectativas al desarrollar proyectos de emprendimiento dinámico cuando no tenían los medios o las redes para lograr su objetivo.

Del análisis de la red de agentes y emprendedores documentada en esta investigación, se establecieron un total de 562 relaciones bidireccionales, de las cuales, 52 fueron de naturaleza económica, esto es, 9.3% del total, y 510 fueron relaciones de colaboración, que representan el restante 90.7%. Es evidente que en la red que forma el ecosistema emprendedor se privilegia la colaboración, condición que cumple con la segunda proposición de esta investigación que establece: La naturaleza de las relaciones entre los agentes del ecosistema emprendedor es principalmente de colaboración.

El emprendimiento se ha convertido en una actividad de relevancia para los gobiernos, las universidades, los medios de comunicación y las empresas que ven, en el desarrollo de una cultura emprendedora, ventajas para la economía y la sociedad en su conjunto. De acuerdo con los últimos estudios sobre la actividad emprendedora en México, crece la valoración social de los emprendedores al considerarlos modelos inspiradores para los jóvenes, desplazando poco a poco la

imagen arraigada por mucho tiempo en nuestro país, del empresario rentista y contrario al interés de la sociedad.

A diferencia de otros modelos de ecosistema emprendedor, la propuesta contenida en esta investigación considera a los medios de comunicación como una categoría especial de participantes por la necesidad que existe de difundir casos de éxito para mejorar la reputación empresarial. Hasta hace poco tiempo, los temas referentes a la actividad emprendedora se difundían principalmente por internet y estaban ausentes en los medios masivos de comunicación. Actualmente, en las revistas de negocios y las especializadas en la actividad emprendedora, así como en programas de radio y televisión, es común abordar actividades relacionadas con el emprendimiento.

Emprendimiento dinámico, empresas de base tecnológica o startups son conceptos aún por precisar, hoy sólo se puede decir que se distinguen por incorporar ciencia y tecnología para innovar en su modelo de negocio y potencializar su crecimiento. En algunos casos se les define con base en su desempeño (emprendimiento de alto impacto, empresas gacela, emprendimiento dinámico, etcétera) y en otros por su contenido innovador o tecnológico (empresas de base tecnológica); en general este tipo de emprendimientos se desarrollan apoyados en un modelo de negocio con capacidades de escalarse.

Un emprendimiento dinámico es un modelo de negocio con un contenido tecnológico importante, que se encuentra en etapa de validación, ha dado sus primeros pasos pero todavía está en la etapa de comprobar las bases en las que se fundamentará su capacidad para generar riqueza y ser rentable. Al estar en etapa de formación, para valorarlo se aplica un análisis de indicadores de éxito y parámetros de desempeño (rentabilidad), distintos a los que se utilizan en una empresa en funcionamiento.

Este tipo de emprendimientos con potencial de crecimiento, tienen propuestas de valor innovadoras y están compuestos por equipos de emprendedores líderes con capacidades empresariales (trabajo colaborativo, liderazgo, toma de decisiones, entre otras) por lo que tienen mayor potencial para crear empleos de calidad y ayudar a diversificar la estructura productiva de una región, saliendo de los sectores tradicionales y la comercialización de *commodities*.

La creación de una nueva empresa con características dinámicas es el resultado de un proceso en el que influyen diversos agentes en sus distintas etapas. El emprendedor y su proyecto reciben la influencia de distintos factores sociales, culturales y económicos para que surjan y se desarrollen. El emprendimiento dinámico surge entonces de un proceso complejo, multifactorial y en un contexto particular.

Es común que el emprendimiento dinámico surja con más frecuencia en la población con mayor grado de estudios, sin embargo, la actividad emprendedora ya no tiene las limitaciones de posición social por el acceso a la mayor parte de los recursos, como sucedía hace algunos años. Actualmente, las redes de colaboración abren la posibilidad a cualquier persona con talento y un proyecto con características dinámicas, de convertirse en un factor de desarrollo para su región.

La actividad emprendedora en general y más aún el emprendimiento dinámico no es aún un proceso generalizado en nuestra sociedad. Los emprendimientos dinámicos son sólo una pequeña parte de las empresas que se crean y su aportación al empleo, al crecimiento económico y a la cultura emprendedora todavía es incipiente, además de que no ha logrado permear a las amplias capas de la población. El emprendimiento dinámico comienza a desarrollarse con mayor fuerza en la ZMVM y algunas otras ciudades como Monterrey, Guadalajara y las ciudades del Bajío.

El emprendedor, su proyecto y el entorno en el que se desarrollan, son los pilares en los que se ejerce la influencia de los agentes del ecosistema emprendedor. En cada uno de ellos, se van experimentando cambios en la medida en la que cada uno de los agentes actúa buscando desarrollar la actividad emprendedora.

El ambiente social en el que crece, la cultura empresarial en la que se desarrolla y la influencia del sistema educativo forman parte importante del surgimiento de su vocación emprendedora. La familia y sus antecedentes empresariales se constituyen en las primeras y más importantes influencias para el desarrollo de las capacidades emprendedoras, logrando un impacto mayor que el que se recibe en el sistema educativo.

La presencia de una cultura emprendedora, la percepción sobre el rol del empresario y sus experiencias previas, ya sean de fracaso o éxito, también son una influencia importante. Entre todas estas influencias destacan los antecedentes empresariales en la familia; la cercanía de un parente, abuelo, tío o alguien que encarna la vocación emprendedora, lo cual influye en los jóvenes que buscan modelos para la elección de su profesión. Cuando estos ejemplos se reciben en la familia, la actividad emprendedora comienza a desarrollarse desde temprana edad.

La estabilidad que ofrece una familia integrada y las virtudes que se aprenden en la convivencia con los hermanos (ya que es necesario compartir o privarse de algo por el beneficio de los demás), propician el desarrollo de capacidades en las personas, por ejemplo, la tolerancia a la frustración y el trabajo en equipo, competencias claves en la actividad emprendedora.

Uno de los primeros contactos fuera del núcleo familiar y su medio social particular es la escuela, y es ahí donde se da, en muchos casos, el primer contacto con los agentes del ecosistema emprendedor. La vinculación de la universidad con otros agentes del ecosistema emprendedor acerca a los emprendedores a diversos

recursos económicos y de capital intelectual que son útiles para la actividad empresarial en general y la actividad emprendedora en particular.

Posteriormente, los organismos de apoyo, como las incubadoras, las aceleradoras, los mentores y los organismos de gobierno, son el apoyo de los emprendedores para complementar sus capacidades. Más adelante, los fondos de capital emprendedor impulsan su crecimiento, ya que el proyecto demostró que es viable y escalable.

La información obtenida de las entrevistas a fundadores de emprendimientos dinámicos, permitió comprobar cómo influye cada uno de los agentes del ecosistema emprendedor (escuela, organismos de apoyo y de gobierno y fondos de capital emprendedor) en la formación de capacidades para emprender.

El análisis del funcionamiento del ecosistema emprendedor en la ZMVM mostró que las personas que no reciben en el seno familiar o en sus primeros círculos el incentivo para emprender por la influencia de sus padres, ni el apoyo del capital económico o relacional, puedan apoyarse en el ecosistema emprendedor para emprender. Una de las mayores aportaciones del ecosistema emprendedor es favorecer la actividad emprendedora en estratos más amplios de la sociedad e impulsar la movilidad social. Cualquier persona con la intención de construir una nueva empresa puede apoyarse en la red de colaboración que ofrece el ecosistema emprendedor de la ZMVM para desarrollar su actividad emprendedora sin importar su origen social.

De esta forma se comprobó la primera proposición de esta investigación: La principal función de los agentes del ecosistema emprendedor de la ZMVM es desarrollar las capacidades del emprendedor.

Los agentes del ecosistema emprendedor también son determinantes en el modelo de negocio de los emprendimientos dinámicos, principalmente en aquellos que aprovechan su inserción en cadenas productivas en funcionamiento.

En México aún existe una debilidad en las redes que forman las empresas establecidas con los emprendedores. En los 22 emprendimientos dinámicos analizados, sólo 41% estableció redes de colaboración con cadenas productivas por invitación de otras empresas.

De la misma forma existen debilidades en la incorporación de elementos de ciencia y tecnología a los proyectos emprendedores que le aporten diferenciación, situación que los emprendimientos dinámicos suplen con un socio tecnológico o incorporando al equipo una persona con el perfil tecnológico o científico.

El ecosistema emprendedor facilita el contacto entre emprendedores y empresas en funcionamiento, estableciendo redes de colaboración que no sería fácil establecer por los canales tradicionales de vinculación de las empresas –por ejemplo, cámaras y asociaciones empresariales–, ni tampoco a través de los programas de apoyo gubernamentales que están segmentados por tamaño o sector. Los agentes del ecosistema emprendedor facilitan que los emprendimientos dinámicos satisfagan su demanda de productos y servicios de alto valor y que no pueden desarrollar por sus propios medios o sería muy oneroso a través de una comercialización tradicional que los pondría fuera de su alcance.

Los agentes del ecosistema cumplen una labor fundamental al impulsar a las personas que ya decidieron desarrollar proyectos para que tengan más posibilidades de crecimiento y de impacto en la economía, diferenciando muy bien entre aquellos proyectos de autoempleo y los emprendimientos dinámicos.

El emprendimiento dinámico no es sólo producto de la formación de la persona y su talento, sino también de conocer los diferentes sectores de la economía, las

herramientas para la validación de las ideas de negocio y la construcción de modelos de negocio con ventajas competitivas diferenciadoras y posibilidades de crecimiento.

La formación sobre la actividad empresarial en los estudios universitarios está concentrada en temáticas relacionadas con las empresas en funcionamiento y no con la formación de empresas o su gestión en fase temprana. Es distinto operar o dirigir una organización en funcionamiento que comenzar una empresa desde cero, requiere competencias y conocimientos diferentes al de la administración tradicional, por ejemplo, el funcionamiento contable y la forma de proyectar el crecimiento en una empresa en funcionamiento es completamente distinto al de una empresa que apenas comienza, la primera tiene una historia en la que puede apoyarse, la segunda apenas se encuentra en etapa de prueba.

Aprender sobre nuevos métodos y herramientas para la construcción y validación de modelos de negocio innovadores abre la puerta para el desarrollo de empresas con mayores posibilidades de éxito, lo cual obliga a que los emprendedores y las instituciones enfocadas en la formación de talento emprendedor, estén actualizados constantemente en estas disciplinas.

Al tratarse de conocimientos de índole pragmática suelen generarse fuera de las aulas y éstos tardan varios años en sistematizarse y compartirse por los canales más tradicionales. Por esta razón conviene que los educadores, mentores y organismos de apoyo adquieran estos conocimientos a través de vías menos tradicionales de formación empresarial, por ejemplo, participando en proyectos emprendedores, o en eventos de desarrollo ágil de proyectos como *startup weekend*, *hackatones*, ferias emprendedoras, y así pongan en práctica herramientas y métodos actuales para el desarrollo de ideas de negocio de forma ágil como Lean startup, Design Thinking, entre otros. En definitiva, los análisis de modelo de negocio están sustituyendo los desarrollos tradicionales de planes de negocio cuando se trata de emprendimientos dinámicos.

Las condiciones del entorno son relevantes pero no provocan por sí mismas el desarrollo del ecosistema, ya que éste necesita personas y organizaciones privadas y públicas que convoquen a otros agentes y emprendedores a desarrollar relaciones de colaboración con la intención de impulsar la actividad emprendedora y, en particular, la creación de emprendimientos dinámicos.

Son necesarios liderazgos en las organizaciones que funcionan como agentes del ecosistema que sean los promotores y aglutinadores de los esfuerzos de colaboración, sin ellos sería muy difícil hablar de un ecosistema emprendedor.

El desempeño económico de la región, la legislación, el acceso al capital social y el financiamiento son elementos del entorno que se requieren para la formación de emprendimientos dinámicos, pero en sí mismos no provocan la actividad emprendedora, se requiere de la participación y la intención expresa de los agentes involucrados.

En lo que respecta al desempeño económico de la región, no existen elementos que permitan proyectar un crecimiento del PIB mayor al 2.5%. Sin embargo, los fundadores de emprendimientos dinámicos no ven en ello una dificultad, ya que las ventajas competitivas de sus proyectos son diferenciadoras y van más allá de las inercias de la economía. Esto no significa que el desempeño económico de la región sea irrelevante para los emprendimientos dinámicos, sino que este tipo de proyectos no se basan en el crecimiento económico sino en la preferencia de los consumidores.

En lo que respecta a la legislación, es el gobierno con la emisión de leyes (en particular las referentes al arranque y cierre de empresas), así como su política económica y el cumplimiento del estado de derecho, quien favorece o no un entorno propicio para el desarrollo de la actividad emprendedora. Los entrevistados coincidieron en que a pesar de la legislación y la burocracia son

poco propicias para la actividad emprendedora, no son impedimentos para el avance de sus proyectos.

Palabras como, red, colaboración, confianza, intercambio, son claves para entender el funcionamiento de un ecosistema emprendedor y representan conceptos que estimulan el trabajo colaborativo y el cumplimiento de sus objetivos.

Si bien el financiamiento es un elemento clave para el escalamiento de los emprendimientos dinámicos y de cualquier otro tipo de emprendimiento, no es más importante que los elementos de diferenciación que requiere un modelo de negocio. Generalmente, el énfasis que se pone en el financiamiento desvía la atención que requieren otros elementos de un proyecto emprendedor para convertirse en un emprendimiento dinámico exitoso, como puede ser la mentoría en las distintas etapas del proyecto, la vinculación con empresas insertadas en cadenas de valor, así como también fuentes de innovación y desarrollo tecnológico.

Las alternativas de financiamiento, las leyes y regulaciones, junto con los apoyos o programas que los gobiernos impulsan para fomentar y desarrollar la actividad emprendedora también influyen en que los emprendimientos dinámicos amplíen sus posibilidades de crecimiento.

La tercera proposición de esta investigación señala que los agentes del ecosistema emprendedor de la ZMVM favorecen el desarrollo de emprendimientos dinámicos. A través de la red, los emprendedores reciben recursos valiosos y escasos a los que difícilmente tendrían acceso por otros medios.

Este estudio sienta las bases de nuevas líneas de investigación, por ejemplo, el estudio sobre las competencias específicas que requieren los miembros de un equipo emprendedor para la formación y desarrollo de un emprendimiento

dinámico. También sería relevante investigar sobre el impacto que tienen las funciones de los agentes del ecosistema emprendedor en otro tipo de emprendimientos más orientados al autoempleo, como son la mayoría de los emprendimientos en México.

Podría ser muy importante evaluar el perfil de las personas que organizan y los que asisten a eventos de desarrollo ágil de proyectos como *startup weekend*, *hackatones*, ferias emprendedoras, de dónde reciben financiamiento y dónde se “populariza” el uso de herramientas y métodos como *Lean startup*, *Design Thinking*, entre otros.

Otro estudio podría ser sobre el impacto que tiene en los universitarios el contacto con las incubadoras universitarias ya que en este rubro los gobiernos invierten una cantidad relevante de recursos y todavía no se conoce su repercusión en el desarrollo económico y la movilidad social.

Las investigaciones sobre el fenómeno que representa la actividad emprendedora podrán aportar conocimiento que influya en: el desarrollo de nuevos planes de estudio tanto a nivel licenciatura como en el bachillerato, las políticas públicas y en el impulso a la actividad emprendedora atendiendo las necesidades de cada región de nuestro país con políticas y planes regionales, propias de un país diverso como México.

La actividad emprendedora puede convertirse en un motor que dinamice el crecimiento de una región si prioriza el desarrollo de emprendimientos dinámicos debido a su potencial de generación de riqueza, así como por su impacto en la cultura emprendedora. Para que estos emprendimientos dinámicos logren sus objetivos de crecimiento y de impacto en la economía el apoyo del ecosistema emprendedor es fundamental.

BIBLIOGRAFIA

- Acs, Z. J., & Mueller, P., (2008). Employment effects of business dynamics: Mice, Gazelles and Elephants, *Small Business Economics*, 30 (1), 85-100.
- Alba, R., (1982). Taking stock of network analysis, *Research in the Sociology of Organizations*, 1, 39-74.
- Aldrich, H., (2007). *Organizations and environments*. Stanford: University Press.
- Almaguer, T. E., Moreira, H., y Urzúa, C. M., (2012). *Construyendo el futuro de México: Propuestas de políticas públicas*. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Recuperado el 16 de marzo del 2015 de <http://alejandria.ccm.itesm.mx/egap/documentos/LIB-2012-01.pdf>
- Almus, M., (2002). What characterizes a fast-growing firm? Centre for European Economic Research (ZEW) Mannheim. Recuperado el 16 de marzo del 2015 de <ftp://193.196.11.222/pub/zew-docs/dp/dp0064.pdf>
- Amezcuá, A., Grimes, M., Bradley, S., & Wiklund, J., (2013). Organizational Sponsorship and Founding Environments: A Contingency View on the Survival of Business Incubated Firms, 1994-2007. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1628-1654.
- Amorós, J. E., Bosma, N., & Levie, J., (2013). Ten years of Global Entrepreneurship Monitor: accomplishments and prospects. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 5(2), 120-152.
- Angelelli, P., & Koenig, V. M., (2005). *Developing entrepreneurship: experience in Latin America and worldwide*. H. Kantis (Ed.). Interamerican Development Bank. Washington.
- Angelelli, P., y Prats, J., (2005). *Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe: Sugerencias para la formulación de proyectos*. Inter American Development Bank.
- Astorga, A., L. A., (1995). *Mitología del narcotraficante en México*, México: Plaza y Valdés.
- Audretsch, D. B., & Feldman, M. P., (1996). R&D spillovers and the geography of innovation and production. *The American Economic Review*, 86(3) 630-

640.

- Audretsch, D. B., & Feldman, M. P., (2004). Knowledge spillovers and the geography of innovation. *Handbook of regional and urban economics*, 4, 2713-2739.
- Audretsch, D. B., & Fritsch, M., (2002). Growth regimes over time and space. *Regional Studies*, 36, 113-124.
- Audretsch, D. B., & Keilbach, M., (2007). The theory of knowledge spillover entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 24(1), 29-46.
- Auerswald, P. E., & Branscomb, L. M., (2003). Valleys of death and Darwinian seas: financing the invention to innovation transition in the United States, *Journal of Technology Transfer*, 28, 227-239.
- Autio, E., (2005). Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures'. Université de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Switzerland. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 9-19.
- Banco Mundial, (2015). Tiempo necesario para iniciar un negocio. Recuperado el 15 de diciembre de 2015 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IC.REG.DURS>
- Banco Mundial, (2015). Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency. Recuperado el 1 de marzo de 2015 en: <<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf>>
- Banco Nacional de México, (2014), Indicadores regionales de actividad económica 2014. Recuperado el 15 de diciembre de 2015 de http://www.banamex.com/resources/pdf/es/estudios_finanzas/mercados/publicaciones/IRAE-2014-HD.pdf
- Barnes, J., (1954). Class and Committee in a Norwegian Island Parish. Recuperado el 16 de marzo del 2015 de <http://sts.ucdavis.edu/summer-workshop/Workshop%202009%20Readings/Barnes%201954%20Class%20-%20committees.pdf>

- Barnes, J. A., (1969). Graph theory and social networks: A technical comment on connectedness and connectivity. *Sociology*, 3(2), 215-232. Recuperado el 16 de marzo del 2015 de <http://soc.sagepub.com/content/48/1.toc>
- Barney, J. B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Recuperado el 16 de marzo del 2015 de <http://radio.shabanali.com/Barney-resource-based-view-of-the-firm.pdf>
- Baron, R. A., & Markman, G. D., (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *The Academy of Management Executive*, 14(1), 106-116.
- Baumol, W., (1990). Entrepreneurship: productive, unproductive and destructive, *Journal of Political Economy*, 98(5), 893-923.
- Bavelas, A., (1948). A Mathematical Model for Group Structure. *Journal Human Organization* 7(3), 16-30 Society for Applied Anthropology
- Bavelas, A. (1950). Communication Patterns in Task Oriented Groups. *The Journal of the Acoustical Society of America* 725-730
- Batagelj V., Mrvar A., De Nooy W., *Exploratory Social Network Analysis with Pajek (Structural Analysis in the Social Sciences)*. Cambridge University Press, 2005
- Birch, D. G., (1987). Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Blank, S. G., & Dorf, B., (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch, Incorporated.
- Blaug, M., (2007). The fundamental theorems of modern welfare economics, historically contemplated. *History of Political Economy*, 39(2), 185. Duke University Press
- Bosma, N., Jones, K., Autio, E., & Levie, J. D., (2008). *Global Entrepreneurship Monitor 2007*.
- Boyd, J., (1969). The Algebra of Group Kinship *Journal of Mathematical*

Psychology, 6(1), 139-167

- Bravo, E. M. A., (1998). Revisión del concepto de empresario: una exploración de las aportaciones de Keynes y Schumpeter. *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, (20), 16-23.
- Brüderl, J., & Preisendorfer, P., (2000). Fast-growing businesses: empirical evidence from a German study. *International journal of sociology*, 45-70.
- Brush, C. G., Greene, P. G., & Hart, M. M., (2001). From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *The academy of management executive*, 15(1), 64-78.
- Bueno, E., Salmador, M. Y Merino, C., (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 43-64.
- Bush, V. P., (2005). La transición demográfica y el proceso de envejecimiento en México. Conapo 22-29 Recuperado el 2 de mayo de 2015 de <http://www.portal.conapo.gob.mx/publicaciones/sdm/sdm2004/sdm23.pdf>
- Cabrera, A. M. G., & Soto, M. G. G., (2012). Ecosistema Emprendedor para las Empresas de Base Tecnológica: Visión Basada en Recursos (Entrepreneurial ecosystem for the TBFs: a resource-based view). *TEC Empresarial*, 4(1), 8-21.
- Callejón, M., & Segarra, A., (2000). Business dynamics and efficiency in industries and regions: The case of Spain. *Small Business Economics*, 13, 253-271.
- Cameron y Quinn (1999) *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cartwright, D.; Harary, F., (1956). Structural Balance: a Generalization of Heider's Theory. *The Psychological Review*, 63(5), 277-293
- Cartwright, D.; Zander, A., (1953). *Group Dynamics Research and Theory*. Londres: Tavistock.
- Chamorro, E. T., & Villa, J. J. B., (2007). Algunos aportes de los neoclásicos a la teoría del emprendedor *Cuaderno de Administración*, 20(34), 39-63.

- Chiavenato, I., (2010), *Comportamiento organizacional*, Thompson, México.
- Cohen, R., (1995). La docencia en la educación empresarial. En *Memorias del Primer Simposio Nacional sobre Educación Empresarial*, 52-65 Santiago de Cali, Colombia. Universidad ICESI.
- Coleman, J. S., (1988). Social capital in the creation of human capital .En *American Journal of Sociology* 94, S95-S120.
- Collinson, S., & Gregson, G., (2003). Knowledge networks for new technology-based firms: an international comparison of local entrepreneurship promotion. *R&D Management*, 33(2), 189-208.
- Contín, I., Larraza, M., & Mas, I., (2007). Características distintivas de los emprendedores y los empresarios establecidos: evidencia a partir de los datos de REM Navarra. *Revista de empresa*, 20, 10-19.
- Cornell University, INSEAD, y WIPO, (2015): The Global Innovation Index 2015: Effective Innovation Policies for Development, Fontainebleau, Ithaca, and Geneva
- Crissien, J., (2006) Espíritu Empresarial como Estrategia de Competitividad y Desarrollo Económico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, mayo-agosto, (57), 103-117.
- Cruz de la, G., J. L. y Ventimilla, B., DV., (2013). Banca de desarrollo y crecimiento económico en México, la necesidad de una nueva estrategia. Fundación Fiedrich Ebert México, *Análisis*, (5), 1-19.
- Cruz de la, G., J. L. y Nuñez, M., J. A., (2013). Remesas, consumo y desarrollo humano: evidencias de la dependencia de México. *Análisis Económico*, 28(67), 93-121.
- Davidsson, P., & Henrekson, M., (2002). Determinants of the prevalence of start-ups and high-growth firms. *Small Business Economics*, 19(2), 81-104.
- Davis, J., (1963). Structural Balance, Mechanical Solidarity, and Interpersonal Relations. En *American Journal of Sociology*, 68, 444- 462.
- Davis, J., (1967). Clustering and Structural Balance in Graph. En *Humans Relations* 20, 181-187.
- De los Santos R., y Saldivar B., (2013). Búsqueda de Recursos y Fondos de

- capital emprendedor. En *Más allá del Business Plan*. México: LID Editorial Mexicana.
- Druker, P., (1985). *La Innovación y el empresario innovador*. Barcelona: Edhsa.
- Echeverri, H. H., (2009). Investigación sobre redes sociales y emprendimiento: revisión de la literatura y agenda futura. *Innovar*, 19(33), 19-33. Recuperado el 18 de marzo de 2015 en: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v19n33/v19n33a02.pdf>
- Edvinsson, L. Y Malone, M., (1997) *Intellectual capital: Realizing your company's true value by findings its hidden brainpower*, Nueva York: Harper Collins Publishers
- Ekmekcioglu E., (2011). The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. *Kyrgyzstan Turkey Manas University*. Recuperado el 16 de marzo de 2015 en: http://www.academia.edu/1600957/The_Impact_of_Entrepreneurship_on_Economic_Growth
- Ernest & Young, (2014). The EY G20 Entrepreneurship Barometer 2013. Recuperado el 16 de marzo del 2015 en: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-G20-Entrepreneurship-Barometer-2013-Canada.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-G20-Entrepreneurship-Barometer-2013-Canada/$FILE/EY-G20-Entrepreneurship-Barometer-2013-Canada.pdf)
- Euroforum, (1998). Modelo Intelec. Recuperado el 16 de marzo del 2015 en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- Feld B., (2012). *Startup Communities, Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Festinger, L., (1949). The Analysis of Sociograms Using Matrix Algebra. En *Humans Relations 2*.
- Foelster, S., (2000). Do entrepreneurs create jobs? *Small Business Economics*, 14, 137-148.
- Foss, K., Foss, N. J., Klein, P. G., & Klein, S. K., (2007). The entrepreneurial organization of heterogeneous capital. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1165-1186.

- Foster, G., Shimizu, C., Ciesinski, S., Davila, A., Hassan, S., Jia, N., & Morris, R. (2013, September). World Economic Forum Entrepreneurial ecosystems report 2013. Recuperado el 22 de marzo del 2015 en: http://www3.weforum.org/docs/WEF_EntrepreneurialEcosystems_Report_2013.pdf
- Freeman, C., (1995). The National System of Innovation in historical perspective. *Cambridge Journal of economics*, 19(1), 5-24.
- Freire P., (1997). *Educación en la ciudad*. México: Siglo XXI.
- Furr, N., & Ahlstrom, P., (2011). *Nail It Then Scale It: The Entrepreneur's Guide To Creating And Managing Breakthrough Innovation*. Salt Lake City, UT. : NISI Institute.
- Galaskiewicz, J.; Wasserman, S., (1993). Social Network Analysis. Concepts, Methodology, and Directions for the 1990. En *Sociological Methods & Research*, 22(1), 3-22.
- Galindo, R. y Echeverría, M. V., (2011). Diagnóstico de la cultura emprendedora en la Escuela de Ingeniería de Antioquia. *Revista EIA*, (15), 85-94.
- García, J. C. F., y López, A., (2007). Las empresas pequeñas de base tecnológica en España: delimitación, evolución y características. *Economía industrial*, (363), 149-160.
- Ghiso A., (2008) Prácticas generadoras del saber. *Eduación y ciudad* No. 11, 72-88.
Recuperado el 15 de febrero del 2015 en:
http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/repositorioarchivos/2011/05/practicas_generadoras_saber_ponencia_aghiso_recurso_propio_unidad_3.895.
- Ginebra, J., (1994). *El Liderazgo y la acción, mitos y realidades*. México: McGraw Hill.
- Global Entrepreneurship Research Asociation, (2014) Global entrepreneurship Monitor 2014 Recuperado el 15 de enero de 2016 de <http://www.gemconsortium.org/country-profile/87>
- Gobierno del Estado de Hidalgo, (2011). Análisis para la incorporación de

- municipios hidalguenses a la Zona Metropolitana del Valle de México. Secretaría de Planeación y Desarrollo Regional Metropolitana.
- González, F. J., (2004). *Incidencia del marco institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Sevilla, España. Recuperado el 16 de marzo del 2015 en:
<http://fondosdigitales.us.es/tesis/tesis/287/incidencia-del-marco-institucional-en-la-capacidad-emprendedora-de-los-jovenes-empresarios-de-andalucia/>
- Grant, R. M., (1991). The resource based theory of competitive advantage. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Greenwood, Davydd, Whyte, William y Harkavy, I., (1993), "Participatory action research as a process and as a goal", *Human Relations*, 46(2), 175-193.
- Hagedoorn, J., (2002). Inter-firm R&D partnerships: an overview of majors trends and patterns since 1960. *Research Policy*, 31(4), 477-492.
- Harary, F., (1969). *Graph theory*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company
- Harary, F. & Norman, R., (1953). *Graph Theory as a Mathematical Model in Social Science*. Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Science.
- Harary, F.; Norman, R.; Cartwrightd, D., (1965). *Structural Models: A introduction to the Theory of Directed Graphs*. Nueva York: John Wiley & Sons
- Hart, M., & Hanvey, E., (1995). Job generation and new and small firms: Some evidence from the late 1980s. *Small Business Economics*, 7, 97-109.
- Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A., (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33-52.
- Hébert, R. F., & Link, A. N., (1989). In search of the meaning of entrepreneurship.
- Heider, D., (1946). Attitudes and Cognitive Orientation. *En Journal of Psychology*, 21.
- Hernández L. G., (2013). El desarrollo económico en México. *Estudios-Instituto Tecnológico Autónomo de México*, 11(106), 101-140.

- Hernández, N. A., (2011). *Capital Privado y Emprendedor en México*. México: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.
- Hiernaix-Nicolas, D., (1998). La economía de la ciudad de México en la perspectiva de la globalización. *Economía, Sociedad y Territorio*, 1(4), 671-693.
- Holcombe R. G., (1998). Entrepreneurship and Economic Growth. *The Quarterly Journal of Austrian Economics* 1(2) (summer, 1998), 45-62. Recuperado el 16 de marzo del 2015 en https://mises.org/journals/qjae/pdf/qjae1_2_3.pdf
- Iammarino, S., & McCann, P., (2006). The structure and evolution of industrial clusters: Transactions, technology and knowledge spillovers. *Research Policy*, 35(7), 1018-1036.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2014). Banco de Información Económica (BIE). INEGI, México (2014) recuperado el 15 de diciembre de 2015 de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, (2015). Indicadores económicos de coyuntura. Recuperado el 15 de diciembre de 2015 de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- Isenberg, D., (2008). The Global Entrepreneur, *Harvard Business Review*, December 2008, Reprint R0812J
- Isenberg, D., (2010) How to Start an Entrepreneurial Revolution, *Harvard Business Review*, June 2010 Reprint 1006A
- Jack, S. L., & Anderson, A. R., (2002). The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of business Venturing*, 17(5), 467-487.
- Jara, O., (2012). *Para sistematizar experiencias*, 4a. ed., Costa Rica: Alforja
- Javanovic, B., (1984) Matching, turnover and unemployment. *Journal of Political Economy*, 92, 108-22
- Kantis, H., (2008). *Aportes para el diseño de programas nacionales de desarrollo emprendedor en América Latina*. Inter-American Development Bank.
- Kantis, H., (2014) *Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico*. 1a edición Rafaela: Asociación Civil Red Pymes Mercosur 2014,

- Kantis, H., Ishida, M., & Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Inter-American Development Bank.
- Kantis, H., (2004) *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Keppler, S., (1996). *Entry, exit, growth and innovation over the product life cycle*. Department of Social and Decision Sciences.
- Kirzner, I., (1978). *Competition and Entrepreneurship*. University Chicago Press.
- Kirzner, I., (1998). El empresario. ESEADE Recuperado el 16 de Marzo de 2015 de http://www.esade.edu.ar/files/Libertas/16_3_Kirzner.pdf
- Knight, F., (1947). *Riesgo, incertidumbre y beneficio*. Madrid: Aguilar.
- Knoke, D., & Kuklinski, J., (1982). Network analysis *Quantitative Applications in the Social Sciences Series No. 28*.
- Latin American Venture Capital Association (2011) LAVCA. Score Private and Venture Capital Environment in Latin American and the Caribbean. Recuperado el 15 de enero de 2015 <http://www.lavca.org/>
- Lee, S. M., & Peterson, S. J., (2000). Culture, entrepreneurial orientation and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401-416.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A., (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- Lewin, K., Heider, F. T., & Heider, G. M., (1936). *Principles of topological psychology*.
- Liouville, J., (2002). La fonction d'entrepreneur: Schumpeter revisité. *Actes du 2ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat «Entrepeneuriat et dynamique des sociétés» Bordeaux*.
- Little, A. D., (1977), *New technology-based firms in the United Kingdom and the Federal Republic of Germany*. London: Wilton House
- Llisterri, J. J., Kantis, H., Angelelli, P., & Tejerina, L., (2006). *Is Youth Entrepreneurship a Necessity or an Opportunity?: A first exploration of household and new enterprise surveys in Latin America*. Inter-American

- Development Bank.
- López Ruiz, V. R., Nevado Peña, D., & Baños Torres, J., (2008). Indicador sintético de capital intelectual: humano y estructural. Un factor de competitividad. *EURE (Santiago)*, 34(101), 45-70
- López, G., Tan, H., (2010) *Impact evaluation of SME programs in Latin America and the Caribbean*, IBRD, Washington D.C., Banco Mundial.
- Lora, E. A., & Castellani, F., (2014). Entrepreneurship in Latin America: A Step up the Social Ladder? *IDB Book*, IDB-BK-124.
- Lorrain, F. y White, H., (1971). Structural Equivalence of Individuals in Social Networks. *Journal of Mathematical Sociology*, 1.
- Lozares C., C., (1996). La teoría de redes sociales. *Papers: revista de sociología* 48, 103-126. Recuperado el 14 de marzo de 2015 de: <http://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n48/02102862n48p103.pdf>
- Lundvall B.-A., Gregersen B., Johnson B., Lorenz E., (2011), Innovation Systems and Economic Development. Recuperado el 21 de febrero de 2015 de: <http://www.ungs.edu.ar/globelics/wp-content/uploads/2011/12/ID-514-Lundvall-Gregersen-Johnson-Lorenz-What-do-we-know-about-building-sustainable-national-r.pdf>
- Lundvall, B. A., (1992). User-producer relationships, national systems of innovation and internationalization. *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*, 45-67.
- McIntyre, A., (2002), Women researching their Lives: Exploring violence and identity in Belfast, the North of Ireland, *Qualitative Research*, 2, 387-409.
- Menger, C., (1983). *Principios de economía política*. Madrid: Unión Editorial.
- Mercado, P., Cernas, D. (2012). *El capital intelectual en las organizaciones. Una agenda de investigación*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Metcalfe, S., (1995). The economic foundations of technology policy: equilibrium and evolutionary perspectives. *Handbook of the economics of innovation and technological change*, 446.
- Mill, J. S., (1951). *Principios de economía política: con algunas de sus aplicaciones a la filosofía social*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Mitchell, J., (1969). *Social Networks in Urban Settings*. Manchester, Inglaterra: Manchester University Press
- Morales, I. (2011) Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. *Economía Informa, Enero Febrero 2011*, 366, 39-48
- Moreno, J., (1934). *Who Shall Survive*. Nueva York: Beacon Press.
- Mosey, S., & Wright, M., (2007). From human capital to social capital: A longitudinal study of technology-based academic entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(6), 909-935.
- Murray, R., Mulgan, G., & Caulier-Grice, J., (2008). How to Innovate: The tools for social innovation. Work in progress—circulated for comment. The Young Foundation. Recuperado el 21 de febrero de 2015 de: http://www.youngfoundation.org/files/images/publications/Generating_Social_Innovation_0.pdf, 01/12/2009
- Nadel, F., (1957). *The Theory of Social Structure*. Londres: Cohen and West.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S., (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Naranjo, E., Lucatero, I., Campos, M., Flores, M. A., y López, N., (2013). Monitor global de la actividad emprendedora. México 2013. Recuperado el 21 de marzo del 2015 en: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/3368>
- Neck, H. M., Meyer, G. D., Cohen, B., & Corbett, A., (2004). An entrepreneurial system view of new venture creation. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 190-208.
- Nelson, R. R., (1993). National innovation systems: a comparative analysis. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), (1971), *Conditions du succès de l'innovation technologique*, Paris: OECD.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), (1997) Innovation Systems. Recuperado el 21 de febrero de 2015 de: <http://www.oecd.org/science/inno/2101733.pdf>

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), (2013). Startup América Latina: Promoviendo la innovación en la region, Estudios del Centro de Desarrollo, OECD Publishing. Recuperado el 21 de febrero de 2015 en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202320-es>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), (2015). *Estudios económicos de la OCDE*: México 2015, OECD Publishing. Recuperado el 15 de diciembre de 2015 de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264218734-es>
- Olmedo, B., (2009) Boletín UNAM-DGCS-2009-199, Ciudad Universitaria. Recuperado el 10 de enero de 2015 en: http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2009_199.html
- Patel, P., & Pavitt, K., (1994). National innovation systems: why they are important, and how they might be measured and compared. *Economics of innovation and new technology*, 3(1), 77-95.
- Penrose, E. T., (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons,
- Peralta J., (2013). El Ecosistema Emprendedor. En *Más allá del Business Plan*. México: LID Editorial Mexicana.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T., (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Piscione, D. P., (2013). *Secrets of Silicon Valley: What Everyone Else Can Learn from the Innovation Capital of the World*. California: Macmillan.
- Politis, D., & Landström, H., (2002). Informal investors as entrepreneurs--the development of an entrepreneurial career. *Venture Capital: An international journal of entrepreneurial finance*, 4(2), 78-101.
- Porter, M., (1990). The Competitive Advantage of Nations. Recuperado el 21 de febrero del 2015 de: <http://kkozak.wz.cz/Porter.pdf>
- Porter, M., (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69-95.
- Pratt, S. E., (1987). *Overview and introduction to the venture capital industry. Pratt's Guide to Venture Capital Sources*, 11th edition. Wellesley,

MA: Venture Economics.

- Promexico, (2014). Nota publicada en el sitio web de Proméxico recuperada el 15 de febrero de 2015 en: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Reinoso, J., (2011) El papel de la Universidad dentro de un ecosistema emprendedor, *Revista Mundo Económico y Empresarial*, 2011. 10-29.
- Reynolds, P. D., (1999). Creative destruction: source or symptom of economic growth. *Entrepreneurship, small and medium-sized enterprises and the macro economy*, 97-136.
- Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Autio, E., & Arenius, P., (2004). *GEM 2003 global report*. Babson College.
- Rocha V. C., (2012). The Entrepreneur in Economic Theory: From an Invisible Man toward a New Research Field. *FEP, Economics and Management*. Recuperado el 21 de febrero del 2015 de: <http://wps.fep.up.pt/wps/wp459.pdf>
- Rodríguez, C. y Jiménez, M., (2005). Emprenderismo, acción gubernamental y academia: revisión de la literatura. *Revista Innovar*, 15 (6), 73-89.
- Ros, M., (2002). Los valores culturales y el desarrollo socioeconómico: una comparación entre teorías culturales. *Reis*, 9-33.
- Ruiz, A.; Gil-Mendieta, J., (2004) Redes variables en el tiempo: visualización con Pajek. *REDES-Revista hispana para el análisis de redes sociales* 6(4), Jun./Jul. 2004 Recuperado el 13 de enero de 2015 de: <http://revista-redes.rediris.es>
- Russo, M. V. y Fouts P. A., (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.
- Salazar, E. A., de Castro, G. M., & Sáez, P. L., (2006). Capital intelectual. Una propuesta para clasificarlo y medirlo. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (37), 1-16.
- Sánchez Medina, A. J., Melián González, A., & García Falcón, J. M., (2007).

- Intellectual capital and sustainable development on islands: an application to the case of Gran Canaria. *Regional Studies*, 41(4), 473-487.
- Santaella, J., (1998). El crecimiento económico de México: explorando causas de su caída secular. *Gaceta de economía ITAM*, 3(6), 5-46.
- Schumpeter, J., (1978). *Teoría del desarrollo económico. Publicado como Teoría del desenvolvimiento económico*, México, DF, Fondo de Cultura Económica, reimpresión.
- Scott, J., (1991). *Social Network Analysis*. Newbury Park, Londres: Sage.
- Secretaría de Economía, (2011). *Análisis de la Competitividad de México, cierre 2011*. Recuperado el 15 de febrero de: http://www.economia.gob.mx/files/diagnostico_economia_mexicana.pdf
- Secretaría de Desarrollo Social, Gobierno del Distrito Federal, Gobierno del Estado de México y Gobierno del Estado de Hidalgo, (2012). Programa de Ordenación de la Zona Metropolitana del Valle de México, Actualización 2012. Recuperado el 15 de diciembre de 2015 de http://conduse.mx/documentos/generales/9_pozmwm_digital_2012.pdf
- Seghers, A., Manigart, S., & Vanacker, T., (2009). Entrepreneurs 'knowledge about financing alternatives: Impact of human and social capital. *Frontiers of entrepreneurship research*, 29(5), 4.
- Shostak F., (1999). Economic Growth and its Causes: Comment on Holcombe. *The Quarterly Journal of Austrian Economics* 2, no. 2 (Summer, 1999), 67-71. Recuperado el 16 de marzo de 2015 en: http://mises.org/journals/qjae/pdf/qjae2_2_6.pdf
- Siu, W., & Bao, Q., (2008). Network strategies of small Chinese high-technology firms: a qualitative study. *Product Innovation Management*, 25: 79-102. *Small Business Economics*, 1(1), 39-49.
- Spilling, O., (1996) The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event. *Norwegian School of Management Norway*.
- Spilling, O., (2006) Entrepreneurship in an evolutionary perspective on entrepreneurship as a diversity increasing and reducing mechanism. Paper

submitted for the 14th *Nordic Conference on Small Business Research*
Stockholm

- Spulber, D. F., (2008). The Economic Role of the Entrepreneur. Northwest University. Recuperado el 16 de marzo de 2015 de: <http://lawlab.org/EconomicRoleoftheEntrepreneur.pdf>
- Stam, E., Suddle, K., Hessels, J., & Van Stel, A. J., (2007). High growth entrepreneurs, public policies and economic growth. *Jena Economic Research Paper*, (2007-019)
- Startup Genome, (2012) Startup Ecosystem Report. Recuperado el 12 de enero del 2015 de: <http://www.clustermapping.us/sites/default/files/files/resource/Startup%20Ecosystem%20Report%202012.pdf>
- Stevenson, H. H., (2000). Why entrepreneurship has won. Coleman White Paper. Recuperado el 15 de marzo del 2015 en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.210.2828&rep=ep1&type=pdf>
- Storey, D. J., (1994). Understanding the small business sector. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Storey, D. J., & Tether, B. S., (1998). Public policy measures to support new technology-based firms in the European Union. *Research Policy*, 26(9), 1037-1057.
- Suzuki, K., Kim, S., & Bae, Z., (2002). Entrepreneurship in Japan and Silicon Valley: A Comparative Study. *Technovation*, 22, 595- 606.
- Tominc, P., & Rebernig, M., (2007). Growth aspirations and cultural support for entrepreneurship: a comparison of post-socialist countries. *Small Business Economics*, 28, 239-255.
- Toro, J., & Ortegón, A. M., (1999). Corriendo el telón del concepto emprendedor. *Revista EAN*, 37, 133-141.
- Tortajada, A., (2013) Industria de Capital Emprendedor en México. En *Más allá del Business Plan*. México: Editorial LID Mexicana.

- Trenado, M., y Huergo, E., (2007). *Nuevas empresas de base tecnológica: una revisión de la literatura reciente*. Madrid, Universidad Complutense.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M., (2008). Opportunity identification and pursuit: does an entrepreneur's human capital matter? *Small Business Economics*, 30, 153-173.
- United Nations Conference on Trade and Development, (Mayo 2004). Entrepreneurship and Economic Development: The Empretec Showcase. Recuperado el 16 de marzo del 2015 en: http://unctad.org/en/docs/webiteteb20043_en.pdf
- United States Agency for International Development (US-AID), (2008) Value chains and the cluster approach: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADP646.pdf
- Venkataraman, S., (2004). Regional transformation through technological entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(1); 153-167.
- Vergara, G., R. y Díaz, C., M.A., (2014). Expectativas para el crecimiento del PIB para México en 2014. *Economía actual*, 7(3), 11-15.
- Viotti, E. B., (2002). National learning systems: a new approach on technological change in late industrializing economies and evidences from the cases of Brazil and South Korea. *Technological Forecasting and Social Change*, 69(7), 653-680. Recuperado el 15 de marzo del 2015 de: http://www.cid.harvard.edu/archive/biotech/papers/discussion12_viotti.pdf
- Vohora, A., Wright, M., & Lockett, A., (2004). Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies. *Research Policy*, 33(1), 147-175.
- Wennekers, S., Van Wennekers, A., Thurik, R., & Reynolds, P., (2005). Nascent entrepreneurship and the level of economic development. *Small business economics*, 24(3), 293-309.
- Wernerfelt, B., (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 15, 171-180.
- West, G., & Bamford, C., (2005). Creating a technology- based entrepreneurial economy: a resource based theory perspective. *Journal of Technology Transfer*, 30, 433-451.

- West, G., Bamford, C., & Marsden, J., (2008). Contrasting entrepreneurial economic development in emerging Latin American economies: applications and extensions of resource-based Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 15-36.
- Westley, F., & Antadze, N., (2010). Making a difference: strategies for scaling social innovation for greater impact.
- White, H., (1963). *An Anatomy of kinship*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Zavala J., (2013). Tendencias y oportunidades. En *Más allá del Business Plan*. México: LID Editorial Mexicana.

ANEXO 1. LAS REUNIONES DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR #OP4U

ANEXO 1. LAS REUNIONES DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR #op4u

Las 20 reuniones que se llevaron a cabo entre febrero de 2012 y enero de 2014 tuvieron una sede itinerante, todas bajo la denominación de #op4u (Opportunity for you).

Se llevó un registro de asistentes de cada una y, posteriormente, se documentaron las relaciones que se construyeron entre los agentes del ecosistema y los emprendedores, así como entre los agentes.

FIGURA A1.1. REUNIONES DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR #OP4U

#	Fecha	Lugar	Tema	Asistentes Presenciales	Asistentes a distancia	Participantes Emprendedores identificados	Agentes del ecosistema emprendedor	Agentes Vinculados (asistentes)
1	24/02/2012	Innovación Disruptiva	El ecosistema emprendedor	14		4	10	7
2	21/03/2012	ICyT DF	Modelos de Innovación Abierta	16		10	11	18
3	26/04/2012	Innovación Disruptiva	¿Silicon Valley, se puede replicar?	19	93	12	10	15
4	25/05/2012	IPADE	¿Existe en México el capital semilla?	20	182	29	18	22
5	28/06/2014	Innovación Disruptiva	Negocios Sustentables	13	238	14	11	11
6	26/07/2012	Innovación Disruptiva	¿Hacia dónde van los negocios en internet?	19	547	11	12	8
7	25/08/2012	Foro Gandhi	¿Hay negocio en la cultura?	12	342	20	16	16
8	27/09/2012	Univ. Panamericana Mex	Emprendedores sociales cambiando el mundo	16	134	15	15	13
9	25/10/2012	Innovación Disruptiva	Imagen y comunicación para un startup	18	285	12	14	10
10	22/11/2012	Ernest & Young México	Mercados en crecimiento	20	474	26	17	15
11	24/01/2013	IPADE	Monetizando la tecnología	25	245	15	20	9
12	28/02/2013	NAFIN	Acercate a la incubadora correcta	25	36	18	22	13
13	25/04/2013	IPADE	Fondos de capital emprendedor en México	26	184	23	20	16
14	23/05/2013	Innovación Disruptiva	¿Emprender sólo o en equipo?	26	167	19	17	9
15	28/06/2013	Foro Telmex, Morelia	El ecosistema emprendedor y los proyectos de alto impacto	47	121	20	22	25
16	22/08/2013	Canacintra Nacional	¿En MBA te prepara para emprender?	16	38	8	12	10
17	01/09/2013	Endeavor Aguascalientes	El ecosistema emprendedor en el bajío	41	43	25	16	14
18	23/10/2013	UNAM	¿Cómo surgen los emprendimientos innovadores?	7	26	2	5	3
19	28/11/2013	Innovación Disruptiva	Nuevos Fondos de capital emprendedor en México	24	31	12	12	7
20	23/01/2014	ITESM CEM	Retos en la enseñanza del emprendimiento	53	47	35	11	37
		TOTALES		457	3233			278

Fuente: Elaboración propia resultado del registro de las reuniones del #op4u

Reuniendo periódicamente al ecosistema emprendedor

"Febrero 2012 "

Tema:	Presentación #op4u Construyendo el ecosistema emprendedor	Lugar:	Innova Disruptiva
Anfitriones:	Innovación Disruptiva	Fecha:	24-feb-12
Temas tratados, preguntas del panel			
1 ¿Cuál es el objetivo de un ecosistema emprendedor?			
2 ¿Quiénes asisten y qué buscamos con las reuniones mensuales?			
3 ¿Por qué son necesarias la colaboración y la confianza?			
Reflexiones y aprendizajes			
1	El Ecosistema emprendedor es una red de colaboración y confianza que tiene como objetivo impulsar la actividad emprendedora.		
2	Asisten emprendedores, empresarios, académicos, investigadores, representantes de organismos de apoyo –como incubadoras y aceleradoras–, y de fondos de capital emprendedor, funcionarios públicos interesados en el tema y periodistas.		
3	La colaboración y la confianza son necesarias para abrir un diálogo fructífero en el que se busca la complementariedad que se hace posible cuando existe la colaboración y la confianza.		
4	Las reuniones serán un buen instrumento para conocer a otras personas y organizaciones que tienen el objetivo de impulsar la actividad emprendedora y que buscan colaboración.		

Elaboración Propia

Reuniendo periódicamente al ecosistema emprendedor

"Marzo 2012 "

Tema:	Modelos de Innovación Abierta	Lugar:	WTC
Anfitriones:	IcyT DF en el marco de la semana de la innovación	Fecha:	21-marzo
Temas tratados, preguntas del panel			
1	¿Qué es la innovación abierta?		
2	¿Quiénes asisten y qué buscamos con las reuniones mensuales?		
3	¿Qué oportunidades de organismos de apoyo tienen los proyectos innovadores?		
4	¿Qué ejemplos de proyectos innovadores con base tecnológica se han desarrollado en México en 2012? Ejemplo: Kubo Financiero		
Reflexiones y aprendizajes			
1	La innovación requiere nuevas ideas que no sólo surgen del interior de la organización sino que vienen de fuera e incluso trascienden la organización para formar parte de la cadena de valor completa.		
2	Asisten emprendedores buscando socializar sus ideas y buscando algunos apoyos, empresarios buscando innovación. También asisten investigadores, académicos, representantes de incubadoras y aceleradoras, funcionarios públicos, inversionistas y medios de comunicación.		
3	Los proyectos innovadores son más atractivos para inversionistas por su capacidad de crecimiento y también son susceptibles de apoyos por parte de los organismos de gobierno (como Conacyt).		
4	Un emprendimiento dinámico con un modelo de negocio innovador puede cambiar las bases de competencia de un sector. Ejemplo: Kubo Financiero		

Elaboración Propia

Reuniendo periódicamente al ecosistema emprendedor

"Abril 2012 "

Tema:	¿Silicon Valley, se puede replicar?	Lugar:	Innova Disrup
Anfitriones:	Innovación Disruptiva	Fecha:	26-abril

Temas tratados, preguntas del panel

1	¿Es posible replicar al Silicon Valley?
2	¿Cuáles son las diferencias más importantes entre Silicón Valley y el ecosistema emprendedor del valle de México?
3	¿El ecosistema emprendedor del Valle de México tiene posibilidades de desarrollar emprendimientos dinámicos exitosos?
4	¿Qué ejemplos de proyectos innovadores con base tecnológica se han desarrollado en México en los últimos años? ¿Qué pasos dar?

Reflexiones y aprendizajes

1	No es posible replicar Silicon Valley porque cada lugar tiene sus condiciones específicas que lo hacen ser único. Silicon Valley se encuentra a un par de horas de Guadalajara a 3 horas del Distrito Federal, lo que presenta condiciones para una conexión más eficaz.
2	Las diferencias más importantes tienen que ver con la colaboración, la socialización de los proyectos y la mayor propensión al riesgo. Todos estos son aspectos que en México, y en particular en la ZMVM, no se han desarrollado de la misma forma.
3	No existen muchas empresas innovadoras mexicanas líderes globales con una edad menor a 25 años. Kidzania, Cinemex, Genoma Lab, así como algunas otras, no se distinguen por su gran innovación. La mayor parte de las empresas mexicanas líderes son empresas antiguas en mercados tradicionales: Bimbo, Cemex, Modelo.
4	Fomentar la colaboración, el trabajo en red y la incorporación de ciencia y tecnología al desarrollo de emprendimientos dinámicos se desarrollará un ecosistema más eficaz e innovador.

Elaboración Propia

Reuniendo periódicamente al ecosistema emprendedor

"Mayo 2012 "

Tema:	¿Capital semilla, existe en México?	Lugar:	IPADE DF
Anfitriones:	Club de emprendedores del MBA Full Time del IPADE	Fecha:	25-mayo

Temas tratados, preguntas del panel

1	¿Cuál es el momento que vive la industria del capital privado en México, especialmente el capital semilla? ¿Cuál es la necesidad y su futuro en México?
2	¿Cuál es el tipo de proyectos que requiere el capital semilla? ¿En qué etapa del proyecto están, de qué tamaño son, en qué sector o industria están?
3	¿De qué montos se habla? ¿A cambio de qué porcentaje? ¿En qué momento se retiran los fondos? ¿A qué se compromete un fondo y a qué se compromete un emprendedor?
4	¿Un fondo de capital emprendedor aporta algo más que dinero? ¿En una etapa temprana tiene ventajas el capital emprendedor para adquirir deuda?

Reflexiones y conclusiones

1	La industria del capital privado se encuentra en una fase temprana. Para 2012, existen al menos 15 fondos de capital emprendedor pero sólo tres se enfocan al capital semilla.
2	Existe una gran necesidad de capital semilla porque éstos se enfocan a emprendimientos en una fase muy temprana con alto riesgo. La mayor parte de los proyectos que reciben capital están en sectores donde la tecnología es un diferenciador importante.
3	Se habla desde 25 dólares hasta un millón de dólares. Los porcentajes de participación van de 15 a 30% según el proyecto, sus emprendedores y el análisis de valuación previa por parte del fondo.
4	Un fondo de capital emprendedor aporta dinero inteligente, es decir, además de dar dinero, también aporta su red, mentoría y supervisión sobre variables claves que enfoquen su modelo de negocio e impulsen su crecimiento.

Elaboración Propia

Reuniendo periódicamente al ecosistema emprendedor

"Junio 2012 "

Tema:	Negocios sustentables	Lugar:	Innova Disrup
Anfitriones:	Jardín de Innovación	Fecha:	28-junio

Temas tratados, preguntas del panel

1	¿Cómo se encuentra el tema de la sustentabilidad en México en relación con otros países desarrollados?
2	¿Existen oportunidades de negocio para emprendedores aprovechando las tendencias de sustentabilidad?
3	¿Existen fondos de capital emprendedor que apoyan proyectos sustentables?
4	¿Cuáles son los criterios para que un proyecto pueda ser considerado sustentable?

Reflexiones y aprendizajes

1	El tema de la sustentabilidad comienza a centrar la atención de las autoridades. Se dan los primeros pasos en separación de basura, diseño de edificios, aprovechamiento de agua, etcétera.
2	Es un mercado con grandes oportunidades que se encuentra en una fase muy temprana.
3	Adobe y Gerbera, así como Alta Ventures, buscan proyectos sustentables.
4	Proyectos que cuiden el medio ambiente según normas internacionales y que autogeneren los recursos energéticos que consumen.

Elaboración Propia

Reuniendo periódicamente al ecosistema emprendedor

"Julio 2012 "

Tema:	¿Hacia dónde van los negocio en internet?	Lugar:	Innova Disrup
Anfitriones:	Innovación Disruptiva	Fecha:	26-julio
Temas tratados, preguntas del panel			
1	Se han puesto de moda los negocios en Internet ¿Cualquiera tiene la capacidad para triunfar en Internet? ¿Cuáles son los factores de éxito?		
2	¿Cuáles serían los principales errores que se comenten en una <i>startup</i> ?		
3	¿Por qué se ha desarrollado más el mercado de las aplicaciones para B2C que las B2B?		
4	¿Hacia dónde van las <i>startups</i> en la web? ¿Cuál es su futuro?		
Reflexiones y conclusiones			
1	El crecimiento de 40 a 100 millones de usuarios de internet a través de los dispositivos móviles generará una gran oportunidad de negocio. No hay barreras de entrada, cualquiera puede entrar, el límite es el talento. La tecnología es cada vez más barata, pero requiere mucha preparación y elementos diferenciadores. Se vale tomar ideas de otras latitudes, sin embargo se requiere talento para su adaptación a cada mercado y generar ventajas competitivas. No hay una burbuja, recibir inversión es muy complicado, los inversionistas están mucho más cautos que en la burbuja de las <i>dot com</i> .		
2	Las <i>startup</i> que fracasan son por una gestión deficiente que las deja sin recursos, sin flujo. Es importante darle tiempo a la iniciativa para madurar la idea, por eso la idea original no siempre permanece. Buscar a los socios adecuados para complementar el talento, ya que pocos salen adelante solos (una sola persona no puede ser buena para todo). La mayor parte de la información se encuentra disponible, el problema es diferenciar la importante de la que no lo es. Se vuelve indispensable validar, sin esto, es mucho muy difícil definir si algo podrá funcionar o si podrá crecer o no. Es un gran error no escuchar a los primeros clientes y no usar métricas para saber si se avanza o no.		

	3	Todos los emprendedores son consumidores, por lo tanto es más probable que las ideas surjan en las necesidades que ellos mismos tienen. Quienes tienen ideas para resolver problemas de negocios son personas con cierta experiencia que conocen las problemáticas de los sectores. Hay muchos más consumidores que empresas. La mayor parte de los <i>smartphone</i> son dispositivos de consumo no empresariales. En las grandes empresas, la vida corporativa inhibe la innovación por la gran cantidad de procedimientos establecidos. El B2B comenzará a crecer por la necesidad de la empresa de poner a disposición del empleado la misma información que tiene el consumidor. Los directores de sistemas de las grandes empresas pueden ser una barrera real.
	4	El futuro es prometedor. México tiene un momento de efervescencia y crece la conectividad. Muchas tecnologías están llegando al final de su existencia, eso permitirá la incorporación de tecnología más nueva y con mayor potencial. La calidad de los emprendimientos parte de la calidad de los emprendedores. Existen nuevas metodologías pero tienen que utilizarse en las universidades, no como una excepción. Hay una gran cobertura de "teléfonos inteligentes" y el canal está formado (gran oportunidad para los desarrollos). Las empresas que se no se adapten a esta nueva ola se quedarán atrás. La oportunidad es muy grande, para ello se requiere definir un modelo de negocio exitoso. Se encuentra naciendo una industria en internet en la que se esperan muchos nuevos proyectos.
Aprendizajes		
	1	El crecimiento de internet es una tendencia que arrastra completamente el futuro de las relaciones que existirán entre los consumidores y las empresas
	2	Los negocios en Internet tienen la facilidad de ayudarte a validar a un precio relativamente bajo y salir al mercado aun sin un producto final. Se puede lanzar una prueba beta y de ahí ir mejorando.
	3	El mercado es bastante amplio pero las empresas que verdaderamente perdurarán son las que tengan una ventaja competitiva diferencial y las que sean más ágiles en adaptarse a los cambios en el consumo.
	4	Para emprendedores sin experiencia empresarial y laboral, es más fácil desarrollar negocios B2C porque pueden tomar el rol de cliente y entender sus motivaciones de compra. En estos casos la validación es más sencilla de diseñar que en el caso de las empresas B2B que requieren un conocimiento de un sector

Elaboración Propia

Reuniendo periódicamente al ecosistema emprendedor

"Agosto 2012"

Tema:	¿Hay negocio en la cultura?	Lugar:	Foro Gandhi
Anfitriones:	Librerías Gandhi	Fecha:	25-agosto
Temas tratados, preguntas del panel			
1	¿Cómo han cambiado las costumbres del mexicano respecto a la cultura? ¿En qué ocupa su tiempo de ocio?		
2	¿Las nuevas generaciones ya no tienen interés en leer?		
3	¿Cómo cambia la tecnología el contacto y aprecio por la cultura?		
4	¿Los artistas pueden vivir de su creación? ¿Dónde está el negocio?		
Reflexiones y conclusiones			
1	La mayor parte de la población está ocupando su tiempo de ocio en medios digitales y sobre todo en las redes sociales.		
2	Las nuevas generaciones ya no tienen interés en leer de la manera convencional ya que están acostumbrados a llevar todo su mundo dentro de una tableta, computadora o teléfono inteligente.		
3	La tecnología nos acerca a la cultura, se conoce diversa información que antes no se podía conocer por falta de dinero, tiempo, o debido a que están en otras partes del mundo o en otros idiomas.		
4	Los artistas deben analizar cuál es el modelo de negocio rentable a su creación. Deben enfocarse más al cliente y menos al interior de sí mismos.		

Elaboración Propia

"Septiembre 2012"

Tema:	Emprendedores sociales cambiando el mundo	Lugar:	Universidad Panamericana
Anfitriones:	Lorenza Larios Directora de Compromiso Social UP	Fecha:	27-sep-12

Temas tratados, preguntas del panel

1	¿En qué consiste el emprendimiento social? ¿Qué lo diferencia de otro tipo de emprendimiento?
2	¿La generación de riqueza está peleada con el emprendimiento social?
3	¿Sin hacer énfasis en la generación de riqueza, cómo subsiste un emprendimiento social, de dónde obtiene recursos?
4	¿El emprendimiento social es una buena alternativa profesional? ¿Las personas pueden vivir dignamente si desarrollan ese tipo de proyectos?

Reflexiones y conclusiones

1	El emprendimiento social es aquel que hace énfasis en remediar problemáticas sociales y no en el lucro (como cualquier empresa con fines comerciales). Sin embargo, existen muchos proyectos que generan riqueza y que tienen un sentido social.
2	Los proyectos sociales también contemplan la generación de riqueza; necesitan ser autosustentables porque de otra forma se convierten tarde o temprano en una carga para sus patrocinadores. Cuando un proyecto de impacto social genera los recursos necesarios para su autosubsistencia, logra un mayor impacto porque no depende de los apoyos de terceras personas.
3	El emprendimiento social genera un valor muy importante para la sociedad porque atiende temas que no le interesa a la mayoría de las empresas centradas en el lucro. Este tipo de emprendimiento resuelve problemas que muy probablemente, le corresponde al gobierno resolver, pero en ocasiones por falta de capacidad o de voluntad no los resuelven. Por esta razón, este tipo de proyectos reciben apoyo de fundaciones, de gobiernos, etcétera. Por otra parte, cuando logran autogenerar recursos suficientes para su autosubsistencia, son proyectos que trascienden porque logran generar valor suficiente a la sociedad y a su sustento.
4	Emprender con sentido social es algo que vocacionalmente anima a muchos jóvenes a seguir este camino, además de que la sociedad necesita muchos proyectos de esta naturaleza.

Elaboración Propia

Reuniendo periódicamente al ecosistema emprendedor

"Octubre 2012"

Tema:	Imagen y comunicación para una startup	Lugar:	Innova Disruptiva
Anfitriones:	Innovación Disruptiva	Fecha:	25-octubre
Temas tratados, preguntas del panel			
1	¿Qué tan importante es un buen diseño de marca para una empresa que comienza?		
2	¿Es relevante el impacto de las redes sociales en empresas de reciente creación?		
3	¿Los medios cumplen con su función de publicar casos de éxito que den un nuevo impulso a la cultura emprendedora?		
4	¿Cuál es el rol de los medios en el ecosistema emprendedor?		
Reflexiones y aprendizajes			
1	La marca es el intangible que contiene la historia de éxito o fracaso de una empresa. Lograr que una marca se quede en la mente del consumidor es el deseo de cualquier empresa. Construir una marca cuesta mucho tiempo pero es la manera de ir capitalizando el prestigio que se va ganado con el tiempo y con un buen trabajo.		
2	Las redes sociales ayudan a difundir a bajo costo una propuesta de valor. Su uso es relevante dependiendo del segmento al que se atienda. Hoy las redes sociales se han extendido de una forma muy importante, pero todavía más en los segmentos de población joven. No sólo es suficiente estar en redes sociales sino contar con una estrategia concreta sobre su uso y los mensajes para que el impacto buscado sea el adecuado.		
3	Los medios cumplen con su función pero no siempre es fácil contar con casos de éxito nacionales, muchas veces se usan contenidos que se generan en otras regiones porque los emprendedores mexicanos exitosos todavía no son tantos, sin embargo, es una tendencia que va en crecimiento.		
4	La principal función de los medios de comunicación en el ecosistema emprendedor es la difusión de casos de éxito para promover una cultura emprendedora y difundir la actividad empresarial. Emprender es una actividad profesional noble y deseable para el país.		

Elaboración Propia

Reuniendo periódicamente al ecosistema emprendedor

"Noviembre 2012"

Tema:	¿Dónde están las oportunidades? Mercados en crecimiento	Lugar:	EY México
Anfitriones:	Guadalupe Castañeda EY México	Fecha:	22-noviembre

Temas tratados, preguntas del panel

1	Cuáles son las expectativas económicas para los próximos años ante el cambio de gobierno
2	Cuál será el impacto económico del cambio demográfico en México? ¿Hacia dónde van las tendencias?
3	¿Cómo impacta el emprendimiento de alto impacto en el desarrollo económico?
4	¿Cuáles serán los sectores en los que se espera mayor crecimiento en los próximos años?

Reflexiones y aprendizajes

1	Una debilidad importante en la economía mexicana es su débil crecimiento, su alta dependencia de la economía petrolera y sus ingresos fiscales se basan en un pequeño sector de la población que lleva a más impuestos a los causantes cautivos con pocos intentos por incrementar la base por motivos políticos.
2	México continuará con su crecimiento demográfico; aunque a menor ritmo, este crecimiento permitirá que exista una base de consumo importante para que la demanda de productos innovadores sea posible y creciente.
3	Los emprendimientos de alto impacto o emprendimientos dinámicos se convierten en pymes en crecimiento que en muchos casos impulsan la creación de empleo a través de la demanda de servicios.
4	Salud, energías limpias, Internet y consumo por medio de aplicaciones.

Elaboración Propia



Reuniendo periódicamente al ecosistema emprendedor

"Enero 2013"

Tema:	Monetizando la tecnología	Lugar:	IPADE
Anfitriones:	Club de emprendedores MBA Full Time IPADE Gen 2012-2014	Fecha:	24-enero
Temas tratados, preguntas del panel			
1	¿Qué le recomiendan a un emprendedor para acercarse a un centro de investigación?		
2	¿Qué porcentaje de participación buscan los fondos cuando se involucran con una <i>startup</i> en fase temprana?		
3	Además de recursos económicos, ¿Qué otro tipo de aportaciones hace un fondo de capital emprendedor a una <i>startup</i> ?		
4	¿Con qué esquema y en qué momento se da la salida de un fondo de capital emprendedor de una <i>startup</i> ?		
Reflexiones y aprendizajes			
1	Los fondos apoyan modelos de negocio con posibilidades, no ideas. Buscan empresas escalables y modelos de negocio con una ventaja competitiva sostenible. Invieren en el emprendedor, en la persona, su equipo y proyecto.		
2	En una fase temprana los fondos buscan entre el 20 y 30% de participación.		
3	Además de recursos económicos, aportan mentoría, capital relacional, experiencia, y el riesgo de todo proyecto.		
4	El fondo puede salir cuando los emprendedores recompran con recursos propios la participación del fondo, cuando la empresa se vende a una empresa más grande o cuando otro fondo invierte más recursos al llegar a otra etapa.		

Elaboración Propia

Reuniendo periódicamente al ecosistema emprendedor

"Febrero 2013"

Tema:	Acércate a la incubadora correcta	Lugar:	NAFIN
Anfitriones:	Itzel Villa	Fecha:	28-febrero

Temas tratados, preguntas del panel

1	¿Las incubadoras son un organismo de apoyo eficaz?
2	¿Todos los modelos de incubación sirven para cualquier tipo de empresa?
3	¿Qué es lo que realmente aporta una incubadora?
4	¿Incubadoras universitarias o incubadoras privadas financiadas por empresas?

Reflexiones y aprendizajes

1	Las incubadoras pueden ser un organismo eficaz, siempre y cuando estén bien orientadas y sean parte de todo un proceso siguiendo una metodología eficaz, dirigida por emprendedores reales. La combinación de conocimiento técnico y la experiencia es fundamental en un proceso de aprendizaje práctico como es el emprendimiento.
2	Es distinto si se habla de proyectos tecnológicos que si se habla de proyectos orientados a servicios, los procesos de validación son completamente diferentes y requieren una metodología diferente. Las incubadoras se comienzan a especializar.
3	Aportan mentoría, método, capital relacional, experiencia y acompañamiento al emprendedor en su proceso.
4	Existe un buen número de incubadoras universitarias dirigidas por académicos sin experiencia empresarial. Si esta infraestructura se acompaña por una mentoría con método, los mentores experimentados junto a los emprendedores pueden generar grandes resultados. Las incubadoras privadas tienen mayor preocupación por elevar el nivel de éxito y tienen un sentido de urgencia mayor porque es su actividad principal. En algunos casos, para las incubadoras universitarias, el emprendimiento sólo es un complemento, no su actividad principal.

Elaboración Propia

Reuniendo periódicamente al ecosistema emprendedor

"Abril 2013"

Tema:	Fondos de capital emprendedor en México	Lugar:	IPADE
Anfitriones:	Club de emprendedores MBA Full Time IPADE Gen 2012-2014	Fecha:	25-abril

Temas tratados, preguntas del panel

1	¿Cuáles son los criterios de selección de un fondo de capital emprendedor para invertir en proyectos?
2	¿Qué porcentaje de participación buscan los fondos cuando se involucran con una <i>startup</i> en fase temprana
3	Además de recursos económicos, ¿qué otro tipo de aportaciones hace un fondo de capital emprendedor a una <i>startup</i> ?
4	¿Con qué esquema y en qué momento se da la salida de un fondo de capital emprendedor de una <i>startup</i> ?

Reflexiones y conclusiones

1	Los fondos apoyan modelos de negocio con posibilidades, no ideas. Buscan empresas escalables y con un modelo de negocio con una ventaja competitiva sostenible. Invieren en el emprendedor, en la persona y en su equipo, al igual que en el proyecto.
2	En una fase temprana, los fondos buscan entre 20 y 30% de participación.
3	Las relaciones buscan compartir información para reducir el riesgo de emprender.
4	El fondo abandona su participación cuando los emprendedores recompran con recursos propios la participación de éste, cuando la empresa se vende a una empresa más grande o cuando otro fondo invierte más recursos.

Elaboración Propia

Reuniendo periódicamente al ecosistema emprendedor

"Mayo 2013"

Tema:	¿Solo o en equipo?	Lugar:	Innova Disruptiva
Anfitriones:	Innovación Disruptiva	Fecha:	23-mayo
Temas tratados, preguntas del panel			
1 ¿Es mejor emprender solo o hacerlo con socios desde el principio?			
2 ¿Qué es lo que buscas cuando te asocias?			
3 ¿Cuál será el mejor perfil para un socio?			
4 ¿Asociarse para siempre?			
Reflexiones y aprendizajes			
1	Depende la persona, pero cada vez es más común que se haga en equipo porque se requiere de varios tipos de conocimiento que difícilmente se encuentran en una sola persona. Se ha comprobado que los equipos en los que se reúne un talento de negocios, un talento especializado en la materia técnica del proyecto y un programador (<i>geek</i>) son los más exitosos.		
2	Las personas al asociarse buscan: complementar talento, reunir recursos económicos, disponibilidad para el proyecto, conocimiento de los sectores jóvenes, capacidad de ejecución, red de colaboración, entre otros.		
3	Debes de coincidir en la filosofía y la visión de futuro con los socios. Lo que se busca es complementar talento y recursos escasos.		
4	Las sociedades pueden ser permanentes o solo para ciertas etapas. Las SAP permiten que las asociaciones se conviertan en proyectos.		

Elaboración Propia

Reuniendo periódicamente al ecosistema emprendedor

"Junio 2013"

Tema	Ecosistema emprendedor y empresas de alto impacto	Lugar :	Foro Telmex. Morelia, Michoacán.
Anfitriones:	Universidad de Morelia	Fecha	27-junio
Temas tratados, preguntas del panel			
1	¿Qué es un ecosistema emprendedor?		
2	¿Cómo se detona el ecosistema emprendedor en una ciudad?		
3	¿Se requieren apoyos públicos para que detone un ecosistema emprendedor?		
4	¿Cuál es el rol de una universidad en el ecosistema emprendedor?		
Reflexiones y aprendizajes			
1	El ecosistema emprendedor es una red de colaboración y confianza que favorece la actividad emprendedora.		
2	Pueden ser diversos agentes los que detonan el ecosistema emprendedor en una ciudad. Se trata de organizaciones líderes que logran generar los consensos suficientes para comenzar la colaboración. Las universidades son expertas en la colaboración y en trabajar con los más diversos agentes para proyectos sociales, así que en muchos casos las universidades pueden ser buenos detonadores del ecosistema.		
3	Los apoyos públicos bien enfocados logran impulsar iniciativas que contribuyen al desarrollo del ecosistema o a proyectos emprendedores en particular. Un exceso de apoyos tiene un efecto negativo al inhibir la iniciativa que debe corresponder a los emprendedores y a otros agentes del ecosistema.		
4	La universidad como agente del ecosistema emprendedor. Tienen un gran prestigio al ser –en su mayoría– instituciones sin fines de lucro. Esa posición les permite ser un eje para convocar a otros agentes y desarrollar iniciativas orientadas al impulso de la actividad emprendedora. Por otra parte, la universidad genera talento emprendedor si orienta sus planes de estudios con este objetivo, es obvio que requiere ponerlo dentro de sus objetivos, de otra forma, no tendrá un impacto importante. Uno de los retos importantes en las universidades es no perderse en los temas teóricos, sino utilizar métodos orientados a la acción.		

Reuniendo periódicamente al ecosistema emprendedor

"Agosto 2013"

Tema:	¿Un MBA te prepara para emprender?	Lugar:	Foro Canacintra Nacional
Anfitriones:	Sergio Reinoso de Canacintra Nacional	Fecha:	22-agosto-13
Temas tratados, preguntas del panel			
1	¿Qué tan útiles son los estudios de MBA para el desarrollo de un emprendedor?		
2	¿Es posible enseñar a emprender cuando no se tiene experiencia emprendedora real?		
3	¿Es un problema del perfil de las universidades o es un problema más general en México?		
4	¿Cuál es el principal problema en la educación universitaria pregrado y postgrado respecto a temas emprendedores?		
Reflexiones y aprendizajes			
1	Los estudios de MBA sirven tradicionalmente para prepararse a labores directivas desde una concepción de una empresa madura. Las circunstancias que rodean un emprendimiento son esencialmente distintas a la de una empresa madura, por esta razón, si bien los estudios de MBA te desarrollan capacidad de análisis y sentido de negocio no siempre son los más útiles para el desarrollo de un emprendedor.		
2	El desarrollo de capacidades emprendedoras requiere de acción, no es posible desarrollarlas sólo de forma teórica. Para ello se requiere que personas que tienen experiencia vivida acompañen el proceso. No es suficiente la experiencia directiva para realizar la mentoría, ya que en un proceso emprendedor adecuado, es indispensable la experiencia emprendedora.		
3	El emprendimiento no es sólo ciencia, es experiencia, es arte, es una práctica, así que tiene una diferencia esencial con otras materias que son más ciencia, por lo tanto, sus procesos de enseñanza y práctica son diferentes a los de otras materias. No siempre los sistemas educativos están adaptados para esa modalidad.		
4	El problema más importante es su desvinculación con la realidad, tanto en pregrado como en postgrado, no es común encontrar emprendedores reales que quieran dedicar su tiempo a la formación de los demás. En la mayor parte de los casos, terminan siendo académicos bien intencionados pero con poca experiencia emprendedora.		

Elaboración Propia

Reuniendo periódicamente al ecosistema emprendedor

"Septiembre 2013"

Tema:	El ecosistema emprendedor en el bajío	Lugar:	Universidad Panamericana Campus Bonaterra
Anfitriones:	Endeavor Aguascalientes	Fecha:	26-sep-13

Temas tratados, preguntas del panel

1	¿Por qué el bajío es un lugar ideal para emprender?
2	¿Qué diferencia al emprendimiento de alto impacto del emprendimiento tradicional?
3	¿Qué ventajas tiene Aguascalientes con respecto a otras ciudades para liderar el ecosistema emprendedor en el Bajío?
4	¿Por qué no existe mucho material original en español? La mayor parte son traducciones de libros en inglés.

Reflexiones y aprendizajes

1	El Bajío concentra una parte importante del PIB nacional, es una región donde llegan una gran cantidad de empresas transnacionales por el crecimiento de sus mercados internos y por su privilegiada ubicación (los comunica relativamente fácil con todo el país). Cuenta con vías de comunicación, universidades y una gran diversidad de industrias que podrían impulsar la innovación y nuevas empresas como proveedores.
2	El emprendimiento en negocios tradicionales requiere de recursos económicos a los que sólo tienen acceso ciertos sectores de la población. Cuando este tipo de proyectos se hace con pocos recursos, terminan siendo proyectos de autoempleo. Los emprendimientos de alto impacto o emprendimientos dinámicos son aquellos que se apoyan en la tecnología para crecer de forma acelerada, al impactar en la generación de riqueza y el desarrollo de la región.
3	Aguascalientes tiene cadenas de valor maduras impulsadas por sus grandes empresas, universidades de prestigio donde se prepara talento emprendedor, organismos de apoyo como Endeavor, fondos de capital emprendedor como Nodus, un gobierno municipal dispuesto a apoyar a las iniciativas emprendedoras. Sólo hace falta el liderazgo suficiente en algunos de los actores para desarrollar el ecosistema.
4	Somos un país que tiende más a aprovechar el conocimiento generado en otras regiones que a generar contenidos propios y no porque no exista talento sino porque existe poca sistematización del conocimiento.

 Elaboración Propia

Reuniendo periódicamente al ecosistema emprendedor

"Octubre 2013"

Tema:	¿Cómo surgen los emprendimientos innovadores?	Lugar:	MUAC. Museo Universitario de Arte Contemporáneo
Anfitriones:	CENAPYME UNAM FCA	Fecha:	23-oct-13

Temas tratados, preguntas del panel

1	¿Cómo surgen los proyectos innovadores?
2	¿La innovación está necesariamente ligada a la investigación y al desarrollo de nuevos productos?
3	¿Qué le falta a los jóvenes universitarios para pensar en emprendimientos más fundamentados en la ciencia, la innovación y la tecnología?

Reflexiones y aprendizajes

1	Los proyectos innovadores surgen de observar la problemática en la que cada persona está involucrada (intentan resolverlos de una forma distinta y mejor). En algunos casos, eso implica estar dispuestos a romper las reglas de lo existente, lo cual requiere cierto valor para moverse en terrenos de incertidumbre.
2	La investigación que ésta centrada en el desarrollo de productos requiere de ubicar necesidades reales en los mercados a los que pretende servir, de otra forma, se partirá de un tema más relacionado con la investigación básica, que es muy necesaria pero en muchas ocasiones desligada de las oportunidades de negocio. Existen otras vertientes de la innovación como son los servicios o el desarrollo de nuevos e innovadores modelos de negocio, los cuales son capaces de lograr una disruptión que cambie las reglas de un sector.
3	Falta que armen equipos de trabajo multidisciplinarios donde se incorporen personas que entiendan de negocios y de la disciplina dura en la que se quiera desarrollar la nueva empresa (como medicina, ingeniería, etc.). Asimismo, se requiere de algún talento que conozca de programación o tecnología.

Elaboración Propia

Reuniendo periódicamente al ecosistema emprendedor

"Noviembre 2013"

Tema:	Nuevos fondos de capital emprendedor en México	Lugar:	Innova Disruptiva
Anfitriones:	Innovación Disruptiva	Fecha:	23-oct-13
Temas tratados, preguntas del panel			
1	¿En qué etapa se encuentra la industria del capital emprendedor en México?		
2	¿Todos los fondos funcionan de la misma forma? ¿En qué fijarse para elegir alguno?		
3	¿Cuándo es el mejor momento de acercarse a un fondo de capital emprendedor?		
Reflexiones y conclusiones			
1	Está todavía en una etapa temprana, si bien en los últimos años se han incrementado de forma exponencial, apenas están invirtiendo en sus primeras rondas de inversión en emprendimientos dinámicos, obtendrán resultados tangibles en los próximos años de sus primeras inversiones.		
2	No todos los fondos funcionan de la misma forma, cada uno tiene su tesis de inversión y cada vez es más común que se enfoquen en cierto tipo de proyectos, ya sea por su tamaño, por la región o por el sector de la economía en el que están desarrollando el proyecto.		
3	Los fondos no invierten en ideas que no hayan validado su concepto. Invierten –casi en el mismo grado de importancia– tanto en el equipo emprendedor y su experiencia, como en la innovación de la propuesta. Cuando los proyectos ya han sido validados e incluso los emprendedores han invertido en ellos y ya tienen sus primeras ventas, es el momento de buscar un fondo para su escalamiento.		

Elaboración Propia

Reuniendo periódicamente al ecosistema emprendedor

"Enero 2014"

Tema:	Nuevos métodos para el desarrollo emprendedor	Lugar:	Toluca
Anfitriones:	Tecnológico de Monterrey Campus Estado de México	Fecha:	24-enero-2014
Temas tratados, preguntas del panel			
1	¿Han cambiado las metodologías para la enseñanza del emprendimiento?		
2	¿Es necesario que los profesores con experiencia deban prepararse continuamente?		
3	¿Cuál es la esencia de las nuevas metodologías para el desarrollo de modelos de negocio?		
Reflexiones y conclusiones			
1	El desarrollo emprendedor de los últimos 10 años ha cambiado las metodologías y la forma de explicarlo. Las metodologías son mucho más ágiles y enfocadas en la acción. El plan de negocios tradicional ya no es útil para emprendimientos en fase temprana en la que se tienen más dudas que certezas.		
2	Para los profesores y mentores también ha sido un cambio radical. El tradicional enfoque de áreas funcionales de la empresa suponía una estructura mental propia de empresas en funcionamiento y no de modelos de negocio que se encuentran todavía en una etapa de validación.		
3	La esencia de las metodologías radica en la validación. Se prueba el modelo antes de invertir tiempo y dinero. Si el modelo se valida con los segmentos objetivos, se habrá disminuido en forma importante el riesgo de fracaso. Blank, Osterwalder, Ash y Ries son los principales exponentes de los nuevos métodos para la construcción de modelos de negocio.		

**ANEXO 2. GRÁFICAS DEL ANÁLISIS DE LA RED DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR
ZMVM**

La red del ecosistema emprendedor está formada por los siguientes agentes y emprendedores

Organismos de Gobierno	Empresas	Medios de comunicación	Emprendedores
NAFIN	Lindes	Revista Entrepreneur Emprendedores	Cesar Sanchez
Secretaria de Economia Suuma	Suomi Consulting Tutto Il Mondo	UNAM KW Television Consejo de la Comunicación	Julio Olvera Silvano Barba
CONACYT	FreshO2 Intelisis		Carlos Nuñez Angel Alvarado
Fondos de capital emprendedor			
Aventura Capital	MS Video	Emprendedores	Alejandro Suárez
Alta Ventures	Librerias Gandhi	Mariana Gonzalez	Vicente Fenoll
500 Startup	Incultura	Eugenio Larrinaga	Sandra Bolaños
Gain	Ikoniko	Yuki Navarro	Jose M. Serrano
Newgrowthfund	WM Consultores	Raul Haghenebeck	Andres Nieto
Investomex	BSM	Alberto Lujambio	Manuel Villegas
Amexcap	Bitechnology	Jose David Aroesti	Hector Leon
Crowd Funder	HDS	Federico Azuara	Andrea Martinez
Fondeadora	Facimus Consultores	Carlos Gomori	Juan Ramon Morera
Founders into Funders	Gresmex	Rodrigo Sanchez	Eugenio Fernandez
	Microsoft	Raziel Rocha	Laura Baroccio
	Cisco	Patricia Garza	Jorge Puflea
Organismos de Apoyo	América Digital	Rogelio Garcia	Alejandro Llovet
Innovacion Disruptiva	Cinepolis	Diego Delgado	Christian Velasco
Venture Institute		Alan Arriaga	Rodrigo Romero
Startup Factory	Centros de Investigacion	Ariel Muñoz	Jose Manuel Rivas
SV Links	CINVESTAV	Gustavo Huerta	Rodrigo Boyzo
Kinnevo	ICYT DF	Armando Gonzalez	Celeste North
		Alyd Ben Ami	
Founders Institute	Universidades	Gutierrez	Manuel Davila
Ingenia Group	UNAM	Verónica Tena	Alicia Jara
Sky Rocket	Univ. de Berkeley	Nitzia Peña	Jimena Pardo
Jardin de Innovacion	Univ. Panamericana	Octavio Badía	Cristina Palacios
EY	IPADE	Arturo Guido	Jorge González
Promotora Social Mexico	ITESM CSF	Chistian Bautista	José Galvez
Ashoka	ITESM CEM	Carlos Mondragón	Alejandro Maza
Redes de confianza	Univ. Valle Mexico	Sonia Weiss	Pamela Olvera
Green Momentum	IPN	Claudia Nuñez	Marisol Contreras
Canacintra Nacional	ITAM	Francisco Díaz	Roberto Alarcón
Canacintra Metropolitana	Universidad Anáhuac	Diago Mendiburu	Juan José Mora
Novatecas	Universidad La Salle	Martín Iglesias	Christian Aguilar
WIE		Gerardo Sordo	Ivan López
Wayra			Agustín Mier y Terán
SUM			
Endeavor			

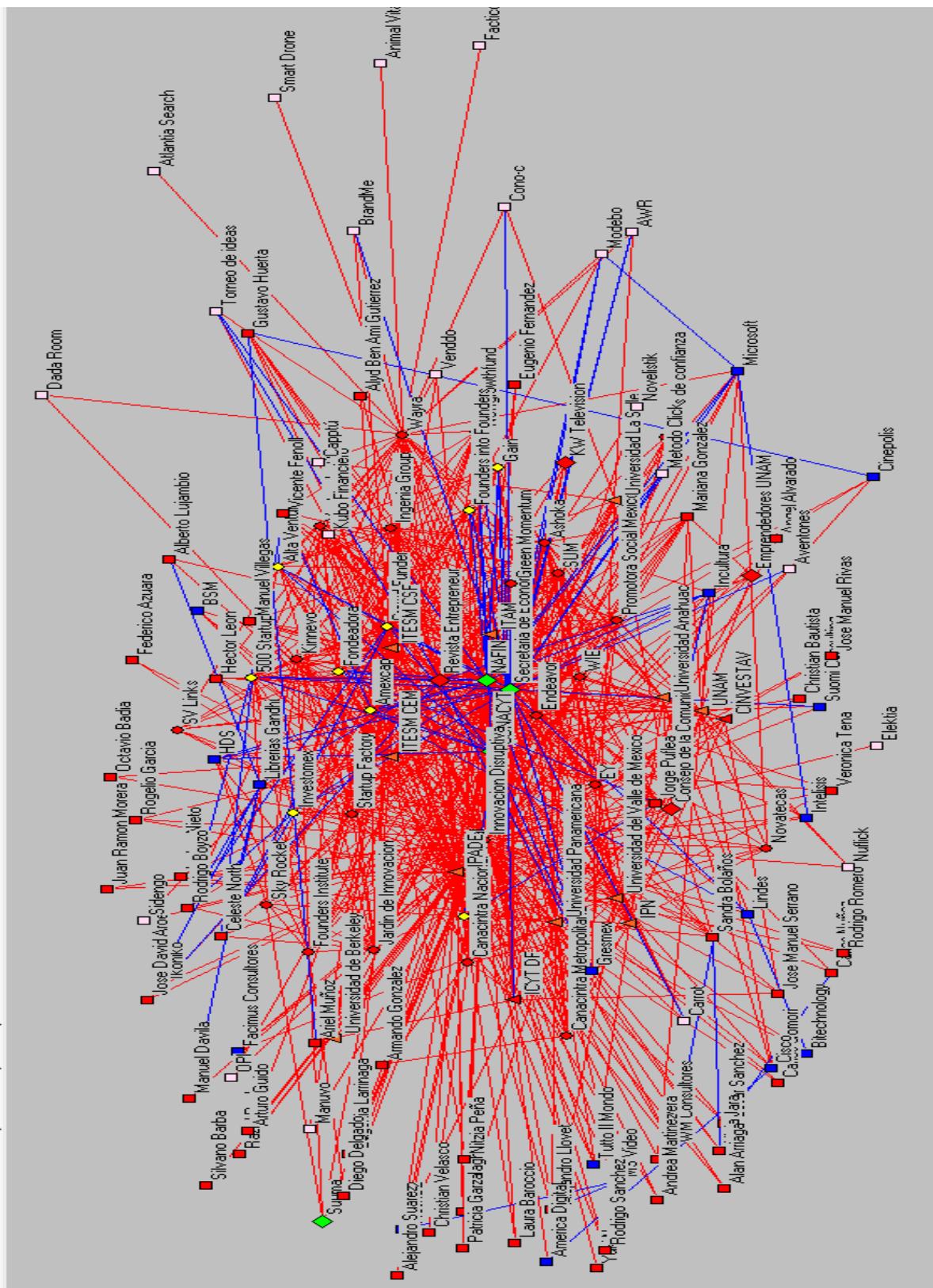
La red se formó por 141 agentes y emprendedores que asistieron en representación propia o bien en representación de alguna institución. Se generaron 1125 relaciones de forma individual que al definirse como relaciones bidireccionales fueron 562, de las cuales 52 fueron de naturaleza económica (graficadas en color azul) y 510 de naturaleza de colaboración o reciprocidad (graficadas en color rojo).

El reporte que arrojó Pajek fue el siguiente.

```
-----  
Reading Network --- C:\Users\L00437160\Desktop\codigo01.net  
-----  
Working...  
1269 lines read.  
Time spent: 0:00:00  
-----  
Layout Info  
-----  
Yellow: The closest vertices: 105 and 106. Distance: 0.01782  
LimeGreen: The smallest angle: 3.13. Angle: 0.00000  
Red: The shortest line: 22.22. Length: 0.00000  
Blue: The longest line: 15.85. Length: 0.79995  
Pink: Number of crossings: 164655  
White: Closest vertex to line: 105 to 104.106. Distance: 0.00040  
-----  
1. C:\Users\L00437160\Desktop\codigo01.net (141)  
-----  
Number of vertices (n): 141  
-----  
Arcs Edges  
-----  
Total number of lines 0 1125  
-----  
Number of loops 0 4  
Number of multiple lines 0 294  
-----  
Density [loops allowed] = 0.1129722  
-----  
1. C:\Users\L00437160\Desktop\codigo01.net (141)  
-----  
Relation No. Arcs Edges Total Label  
-----  
1 0 1020 1020 reciprocid  
2 0 105 105 naturaleza economica
```

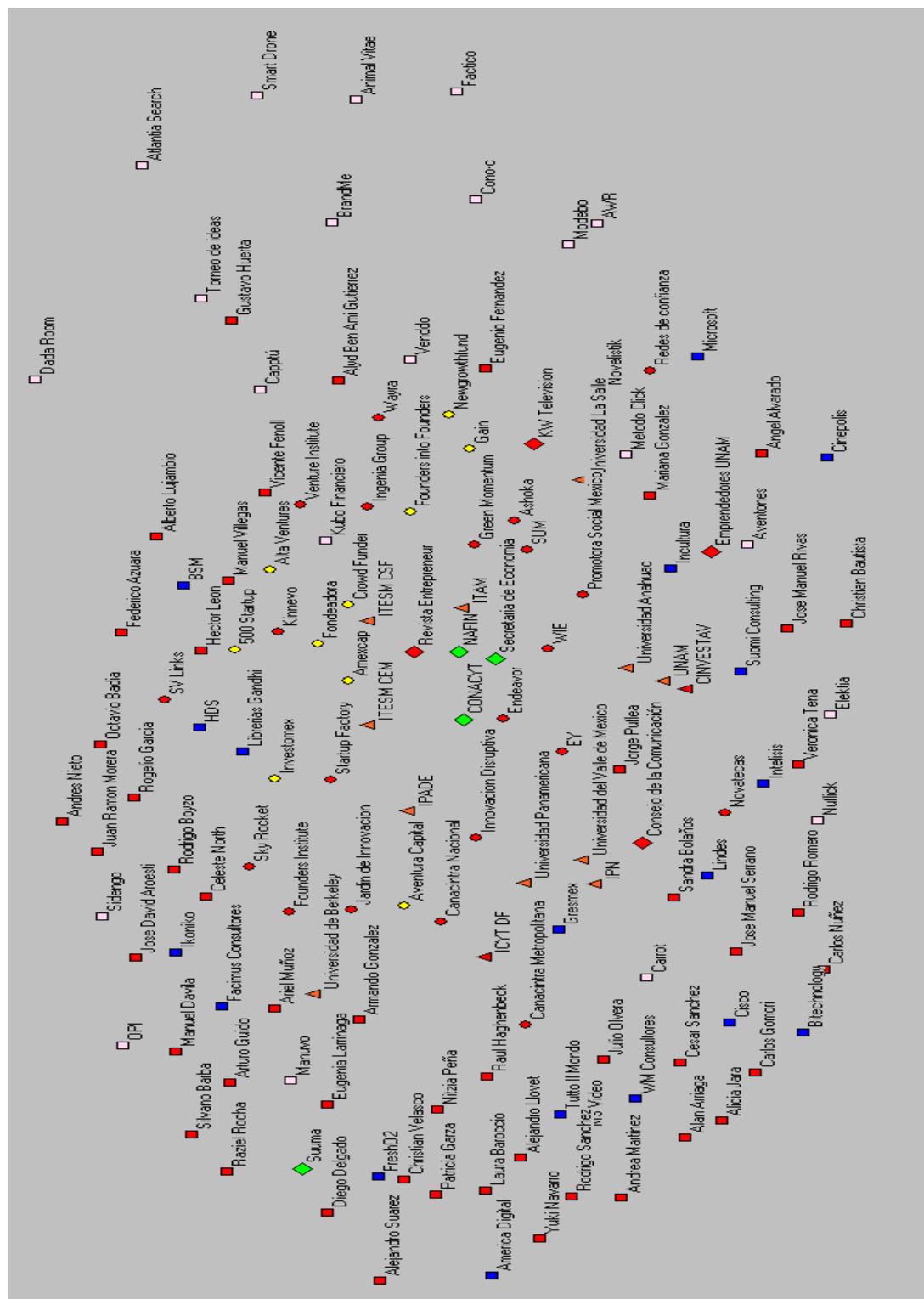
Fuente: Reporte de Pajek con datos propios de la red del ecosistema emprendedor de la ZMVM
enero 2015

FIGURA A2.1. RED FORMADA POR LOS AGENTES DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR Y LOS EMPRENDEMIENTOS DINÁMICOS



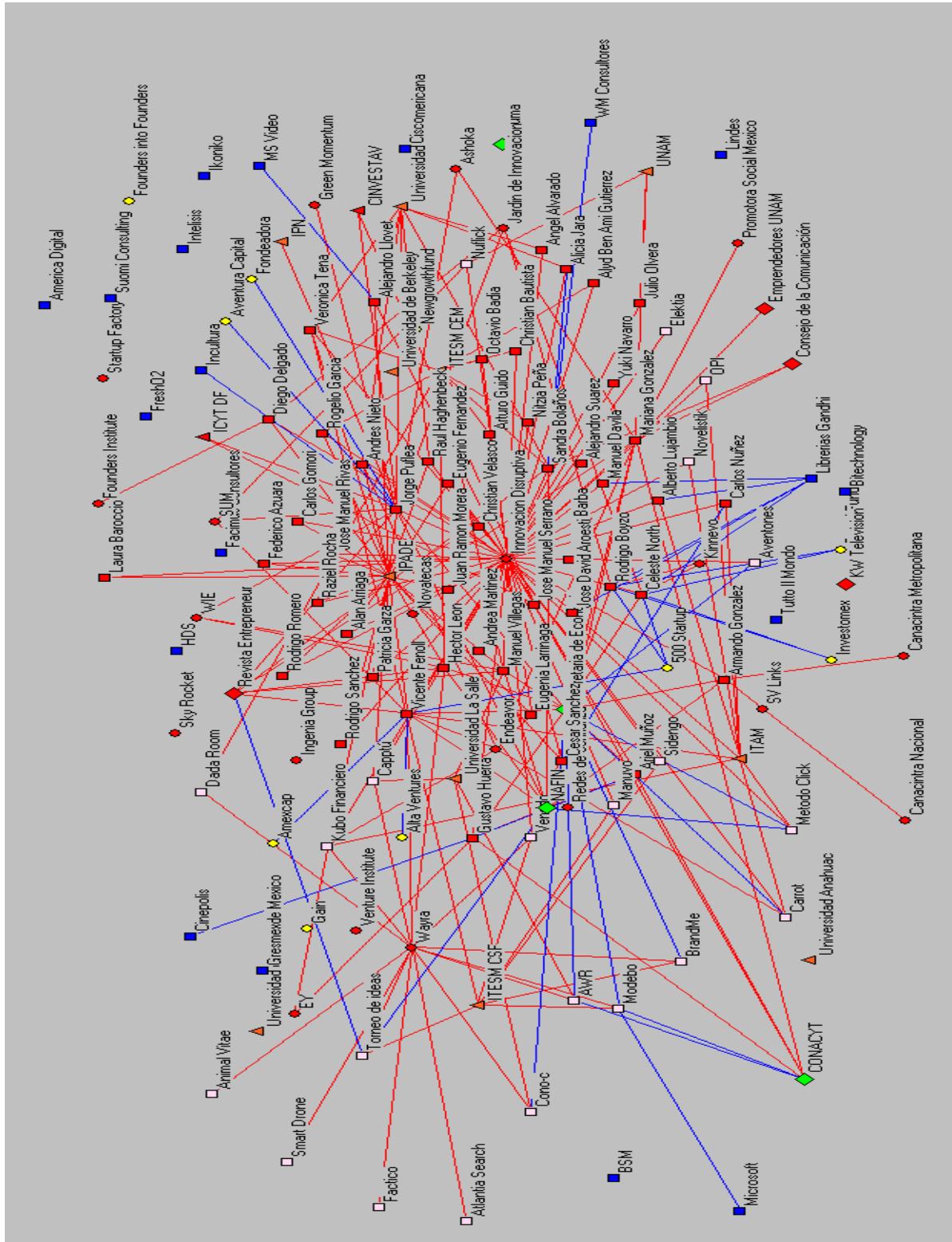
Fuente: Elaboración propia con datos de Pajek

FIGURA A2.2. AGENTES DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR.



Fuente: Elaboración propia con datos de Pajek

FIGURA A2.3. RED DE LOS EMPRENDEDORES CON OTROS AGENTES DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR



Fuente: Elaboración propia con datos de Pajek

**ANEXO 3. REPORTE DE LAS ENTREVISTAS A FUNDADORES DE
EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS**

Entrevista Jimena Pardo de Carrot			
El Emprendedor			
Edad	29	¿Cuenta con aliado tecnológico?	Sí
Género	Femenino	¿Quién?	Proveedor alemán.
Estado civil	soltera	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	Sí, el gobierno de la ciudad y la Secretaría del Medio Ambiente
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	Sí	¿B2B, B2C, ambos?	Ambos
¿Quién?	Abuelo	¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Ambos
Número de Hermanos	3	¿Al principio, usaba métricas?	Sí
¿Eres el menor, el de en medio o el grande?	Menor	¿Cuáles?	Seguidores de facebook, twitter, visitas a la página y ventas
Nivel social de la familia	Alto	¿Cómo evalua sus resultados?	Buenos, crecimiento mensual de doble dígito
¿Ciudad donde nació?	DF	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	25	Percepción de la economía: buena o mala	Regular
¿Cuántos proyectos lleva?	1	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	No
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	No	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	3 semanas
¿Dónde?		¿Encontró dificultades por la legislación?	Sí
¿En medios?	No	¿Cuáles?	Sindicatos, demandas de sindicatos que no están afiliados.
¿Cuáles?		¿Ha recibido apoyo de gobierno?	Sí
¿Existe un rol positivo o negativo?	Positivo	¿De quién?	Secretaría de Medio Ambiente, INADEM
¿Existen fracasos previos?	Sí	¿Con cuánto comenzó?	50000
¿Cuántas veces?	Todos los días	¿De dónde salió?	Finiquitos y tarjetas de crédito
¿Reacción positiva o negativa?	Positiva	¿Sólo o socios?	Socio
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	Sí
¿Reacción?	Positiva	¿De quiénes?	Endeavor
Nivel estudios	Licenciatura y Diplomado en Crecimiento de	¿Asiste a eventos de networking?	Sí
¿Qué escuela?	IBERO e ITAM	¿Cuáles?	Endeavor, Venture Partners
¿Influyó la escuela?	Sí	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	Sí
El proyecto		¿Con quién?	Endeavor, Venture Partners
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Dónde está la innovación?	En el modelo de negocio	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	No	¿De quién?	INADEM, fondos.

Entrevista Cristina Palacios de Aventones			
El Emprendedor			
Edad	28	¿Cuenta con aliado tecnológico?	Sí
Género	Femenino	¿Quién?	Incu
Estado civil	soltera	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	No
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	No	¿B2B, B2C, ambos?	B2B
¿Quién?		¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Interno
Número de Hermanos	3	¿Al principio, usaba métricas?	Sí
¿Eres el menor, el de en medio o el grande?	Menor	¿Cuáles?	Ventas
Nivel social de la familia	Alto	¿Cómo evalua sus resultados?	Crecimiento del 100% de 2012 a 2013.
¿Ciudad donde nació?	DF	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	24	Percepción de la economía: buena o mala	Regular
¿Cuántos proyectos lleva?	1	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	No
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	No	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	2 semanas
¿Dónde?		¿Encontró dificultades por la legislación?	No
¿En medios?	No	¿Cuáles?	
¿Cuáles?		¿Ha recibido apoyo de gobierno?	Sí
¿Existe un rol positivo o negativo?	Positivo	¿De quién?	INADEM
¿Existen fracasos previos?	No	¿Con cuánto comenzó?	Con nada
¿Cuántas veces?		¿De dónde salió?	
¿Reacción positiva o negativa?		¿Sólo o socios?	Socios
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	Sí
¿Reacción?	Positiva	¿De quiénes?	Venture Partners
Nivel estudios	Lic. Administración de Empresas	¿Asiste a eventos de networking?	Sí
¿Qué escuela?	Ibero	¿Cuáles?	CleanTech Challenge
¿Influyó la escuela?	No	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	Sí
El proyecto		¿Con quién?	CleanTech Challenge
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Dónde está la innovación?	En el ambiente en las empresas, el servicio.	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	No	¿De quién?	INADEM

Entrevista Alberto Lujambio de Novelistik			
El Emprendedor			
Edad		¿Cuenta con aliado tecnológico?	Sí
Género	Masculino	¿Quién?	Socio
Estado civil	con pareja	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	Si, SEP
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	Sí	¿B2B, B2C, ambos?	B2B
¿Quién?	Papá	¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Ambos
Número de Hermanos	4	¿Al principio, usaba métricas?	Sí
¿Eres el chico, el de en medio o el grande?	En medio	¿Cuáles?	Usuarios
Nivel social de la familia	Alto	¿Cómo evalua sus resultados?	Buenos, 6,000 usuarios registrados.
¿Ciudad donde nació?	DF	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	29	Percepción de la economía: buena o mala	Mala
¿Cuántos proyectos lleva?	2	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	No
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	No	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	4 semanas
¿Dónde?		¿Encontró dificultades por la legislación?	No
¿En medios?	No	¿Cuáles?	
¿Cuáles?		¿Ha recibido apoyo de gobierno?	No
¿Existe un rol positivo o negativo?	Positivo	¿De quién?	
¿Existen fracasos previos?	Sí	¿Con cuánto comenzó?	20000
¿Cuántas veces?	1	¿De dónde salió?	Socios
¿Reacción positiva o negativa?	Positiva	¿Sólo o socios?	Socios
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	Sí
¿Reacción?	Positiva	¿De quiénes?	Ideas y Capital
Nivel estudios	Lic. En Derecho	¿Asiste a eventos de networking?	Sí
¿Qué escuela?	ITAM	¿Cuáles?	Op4u
¿Influyó la escuela?	No	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	Sí
El proyecto		¿Con quién?	Innovación Disruptiva
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Dónde está la innovación?	En la plataforma virtual para publicaciones en línea	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	No	¿De quién?	Innovación Disruptiva

Entrevista Vicente Fenoll de Kubo Financiero			
El Emprendedor			
Edad	50	¿Cuenta con aliado tecnológico?	Sí
Género	Masculino	¿Quién?	Socio
Estado civil	con pareja	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	No
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	Sí	¿B2B, B2C, ambos?	B2C
¿Quién?	Papá	¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Interno
Número de Hermanos	5	¿Al principio, usaba métricas?	Sí
¿Eres el chico, el de en medio o el grande?	Mayor	¿Cuáles?	Crecimiento de clientes
Nivel social de la familia	Medio-alto	¿Cómo evalua sus resultados?	Buenos, tasas mayores al 100% anual.
¿Ciudad donde nació?	DF	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	25	Percepción de la economía: buena o mala	Mala
¿Cuántos proyectos lleva?	6	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	No
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	Sí	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	4 semanas
¿Dónde?	En radio	¿Encontró dificultades por la legislación?	Sí
¿En medios?	Sí	¿Cuáles?	No tiene sucursales y era algo nuevo para la CNBV.
¿Cuáles?	Revistas de negocios como Entrepreneur	¿Ha recibido apoyo de gobierno?	No
¿Existe un rol positivo o negativo?	Positivo	¿De quién?	
¿Existen fracasos previos?	Sí	¿Con cuánto comenzó?	500000
¿Cuántas veces?	2	¿De dónde salió?	Socios
¿Reacción positiva o negativa?	Positivo	¿Sólo o socios?	Socios
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	Sí
¿Reacción?	Positivo	¿De quiénes?	Alta Ventures
Nivel estudios	Contador Público y Maestría	¿Asiste a eventos de networking?	Sí
¿Qué escuela?	IPADE y escuelas privadas	¿Cuáles?	Op4u, Endeavor, EY, Wayra
¿Influyó la escuela?	Sí	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	Sí
El proyecto		¿Con quién?	Op4u, Endeavor, EY, Wayra, IPADE, ITAM
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Dónde está la innovación?	En procesos y uso de modelos matemáticos para gestión de riesgos.	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	No	¿De quién?	Op4u, Endeavor, EY, Wayra

Entrevista Jorge González de Sidengo			
El Emprendedor			
Edad	29	¿Cuenta con aliado tecnológico?	Sí
Género	Masculino	¿Quién?	Gabriel Garza.
Estado civil	con pareja	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	No
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	Sí	¿B2B, B2C, ambos?	B2B
¿Quién?	Abuelo materno	¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Ambos
Número de Hermanos	3	¿Al principio, usaba métricas?	Sí
¿Eres el chico, el de en medio o el grande?	En medio	¿Cuáles?	Usuarios y presencia en países.
Nivel social de la familia	Alto	¿Cómo evalua sus resultados?	Buenos, crecimiento.
¿Ciudad donde nació?	Monterrey	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	24	Percepción de la economía: buena o mala	Regular
¿Cuántos proyectos lleva?	1	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	No
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	Sí	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	1 semana
¿Dónde?	En medios electrónicos	¿Encontró dificultades por la legislación?	No
¿En medios?	Sí	¿Cuáles?	
¿Cuáles?	Internet, páginas de negocios.	¿Ha recibido apoyo de gobierno?	No directamente
¿Existe un rol positivo o negativo?	Positivo	¿De quién?	Beneficiados por Fondo PYME a la Incubadora de San Pedro.
¿Existen fracasos previos?	Sí	¿Con cuánto comenzó?	100000
¿Cuántas veces?	1	¿De dónde salió?	Ahorros
¿Reacción positiva o negativa?	Positiva	¿Sólo o socios?	Socio
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	No
¿Reacción?	Positiva	¿De quiénes?	
Nivel estudios	Ing. Mecánico	¿Asiste a eventos de networking?	Sí
¿Qué escuela?	Tecnológico de Monterrey	¿Cuáles?	ITESM
¿Influyó la escuela?	Sí	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	No
El proyecto		¿Con quién?	
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	No
¿Dónde está la innovación?	En la experiencia de uso, amigab	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	Si	¿De quién?	

Entrevista José Galvez de Venddo			
El Emprendedor			
Edad	32	¿Cuenta con aliado tecnológico?	Sí
Género	Masculino	¿Quién?	Socio
Estado civil	con pareja	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	Sí
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	Sí	¿B2B, B2C, ambos?	B2B
¿Quién?	Papá y mamá	¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Ambos
Número de Hermanos	6	¿Al principio, usaba métricas?	Sí
¿Eres el chico, el de en medio o el grande?	Menor	¿Cuáles?	Nuevos clientes
Nivel social de la familia	Medio	¿Cómo evalua sus resultados?	Buenos
¿Ciudad donde nació?	Chiapas	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	25	Percepción de la economía: buena o mala	Mala
¿Cuántos proyectos lleva?	2	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	No
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	No	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	4 semanas
¿Dónde?		¿Encontró dificultades por la legislación?	No
¿En medios?	No	¿Cuáles?	
¿Cuáles?		¿Ha recibido apoyo de gobierno?	No
¿Existe un rol positivo o negativo?	Negativo	¿De quién?	
¿Existen fracasos previos?	Sí	¿Con cuánto comenzó?	20000
¿Cuántas veces?	1	¿De dónde salió?	Ahorros
¿Reacción positiva o negativa?	Positiva	¿Sólo o socios?	Socio
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	Sí
¿Reacción?	Positiva	¿De quiénes?	Wayra
Nivel estudios	Ingeniería y Maestría	¿Asiste a eventos de networking?	Sí
¿Qué escuela?	Universidad de Tlaxcala, Tecnológico de Monterrey	¿Cuáles?	Wayra y Tecnológico de Monterrey
¿Influyó la escuela?	Sí	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	Sí
El proyecto		¿Con quién?	Wayra y Tecnológico de Monterrey
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Dónde está la innovación?	En la tecnología, el producto.	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	No	¿De quién?	Wayra y Tecnológico de Monterrey

Entrevista Alejandro Maza de Opi			
El Emprendedor			
Edad	27	¿Cuenta con aliado tecnológico?	No
Género	Masculino	¿Quién?	
Estado civil	soltero	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	No
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	No	¿B2B, B2C, ambos?	B2B
¿Quién?		¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Ambos
Número de Hermanos	2	¿Al principio, usaba métricas?	Sí
¿Eres el chico, el de en medio o el grande?	Mayor	¿Cuáles?	Procesamiento de información, clientes satisfechos.
Nivel social de la familia	Medio-alto	¿Cómo evalua sus resultados?	Buenos, aún hay un gran mercado y potencial de crecimiento.
¿Ciudad donde nació?	DF	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	17	Percepción de la economía: buena o mala	Regular
¿Cuántos proyectos lleva?	15	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	No
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	Sí	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	6 semanas
¿Dónde?	Internet	¿Encontró dificultades por la legislación?	Sí
¿En medios?	Sí	¿Cuáles?	Figuras jurídicas, burocracia.
¿Cuáles?	Periódicos, revistas especializadas.	¿Ha recibido apoyo de gobierno?	No
¿Existe un rol positivo o negativo?	Positivo	¿De quién?	
¿Existen fracasos previos?	Sí	¿Con cuánto comenzó?	6000
¿Cuántas veces?	5	¿De dónde salió?	Ahorros
¿Reacción positiva o negativa?	Positiva	¿Sólo o socios?	Socios
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	Sí
¿Reacción?	Positiva	¿De quiénes?	
Nivel estudios	Licenciatura en Matemáticas Aplicadas	¿Asiste a eventos de networking?	Sí
¿Qué escuela?	ITAM	¿Cuáles?	En el ITAM
¿Influyó la escuela?	Sí	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	Sí
El proyecto		¿Con quién?	ITAM
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Dónde está la innovación?	En el equipo con un expertise, en servicio.	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	No
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	Sí	¿De quién?	

Entrevista Carlos Mondragon de Manuvo			
El Emprendedor			
Edad	42	¿Cuenta con aliado tecnológico?	Sí
Género	Masculino	¿Quién?	Juan Carlos Araujo
Estado civil	con pareja	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	No
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	Sí	¿B2B, B2C, ambos?	B2B
¿Quién?	Tio	¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Ambos
Número de Hermanos	2	¿Al principio, usaba métricas?	Sí
¿Eres el chico, el de en medio o el grande?	Mayor	¿Cuáles?	Facturación, cant productos publicados.
Nivel social de la familia	Medio-alto	¿Cómo evalua sus resultados?	Buenos, 35-40% crecimiento anual.
¿Ciudad donde nació?	DF	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	28	Percepción de la economía: buena o mala	Regular
¿Cuántos proyectos lleva?	3	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	No
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	No	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	5 semanas
¿Dónde?		¿Encontró dificultades por la legislación?	No
¿En medios?	No	¿Cuáles?	
¿Cuáles?		¿Ha recibido apoyo de gobierno?	Sí
¿Existe un rol positivo o negativo?	Positivo	¿De quién?	Promexico
¿Existen fracasos previos?	Sí	¿Con cuánto comenzó?	50000
¿Cuántas veces?	3	¿De dónde salió?	Amigos, familia y fools.
¿Reacción positiva o negativa?	Positivo	¿Sólo o socios?	Socio
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	No
¿Reacción?	Positiva	¿De quiénes?	
Nivel estudios	Lic. en Electrónica y Comunicación y Maestría en Negocios	¿Asiste a eventos de networking?	Sí
¿Qué escuela?	ITESM e Inglaterra	¿Cuáles?	Ferias de libro.
¿Influyó la escuela?	Sí	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	No
El proyecto		¿Con quién?	
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Dónde está la innovación?	En el equipo con un expertise	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	No
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	No	¿De quién?	

Entrevista Celeste North de Nuflick			
El Emprendedor			
Edad	28	¿Cuenta con aliado tecnológico?	Sí
Género	Femenino	¿Quién?	Eduardo Vaugier
Estado civil	con pareja	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	Sí , Cineteca Nacional
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	Sí	¿B2B, B2C, ambos?	B2C
¿Quién?	Papá y mamá	¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Interno
Número de Hermanos	2	¿Al principio, usaba métricas?	Sí
¿Eres el chico, el de en medio o el grande?	Mayor	¿Cuáles?	Facturación
Nivel social de la familia	Alto	¿Cómo evalua sus resultados?	Malos, no generaba lo suficiente para pagar sueldos.
¿Ciudad donde nació?	GDL	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	26	Percepción de la economía: buena o mala	Regular
¿Cuántos proyectos lleva?	1	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	Sí
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	Sí	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	3 semanas
¿Dónde?	Grupos enfocados a la creación de pequeños negocios e incubadoras	¿Encontró dificultades por la legislación?	No
¿En medios?	Sí	¿Cuáles?	
¿Cuáles?	Podcast	¿Ha recibido apoyo de gobierno?	No
¿Existe un rol positivo o negativo?	Positivo	¿De quién?	
¿Existen fracasos previos?	Sí	¿Con cuánto comenzó?	25,000 dls
¿Cuántas veces?	1	¿De dónde salió?	Inversión de Mexican VC.
¿Reacción positiva o negativa?	Positiva	¿Sólo o socios?	Socios
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	Sí
¿Reacción?	Positiva	¿De quiénes?	Mexican. VC, Startup Chile
Nivel estudios	Licenciada en Comunicación y Cine	¿Asiste a eventos de networking?	Sí
¿Qué escuela?	CUEC y UNAM	¿Cuáles?	Women 2.0, Fuck up Nights, SG Emprende, 7x7, Startup Weekend
¿Influyó la escuela?	Sí	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	Sí
El proyecto		¿Con quién?	Country Manager de MUBI.
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Dónde está la innovación?	En la plataforma	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	No	¿De quién?	Mexican. VC, Startup Chile

Entrevista Pamela Olvera de Dada Room			
El Emprendedor			
Edad	29	¿Cuenta con aliado tecnológico?	Sí
Género	Femenino	¿Quién?	Oscar (socio)
Estado civil	soltera	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	No
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	No	¿B2B, B2C, ambos?	B2C
¿Quién?		¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Ambos
Número de Hermanos	1	¿Al principio, usaba métricas?	Sí
¿Eres el chico, el de en medio o el grande?	Mayor	¿Cuáles?	Usuarios
Nivel social de la familia	Medio-alto	¿Cómo evalua sus resultados?	Buenos
¿Ciudad donde nació?	DF	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	17 años	Percepción de la economía: buena o mala	Regular
¿Cuántos proyectos lleva?	3	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	No
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	No	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	6 semanas
¿Dónde?		¿Encontró dificultades por la legislación?	No
¿En medios?	No	¿Cuáles?	
¿Cuáles?		¿Ha recibido apoyo de gobierno?	No
¿Existe un rol positivo o negativo?	Negativo	¿De quién?	
¿Existen fracasos previos?	Sí	¿Con cuánto comenzó?	50,000 dls
¿Cuántas veces?	1	¿De dónde salió?	Wayra
¿Reacción positiva o negativa?	Positiva	¿Sólo o socios?	Socios
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	Sí
¿Reacción?	Positiva	¿De quiénes?	Wayra
Nivel estudios	Lic. En Comunicación	¿Asiste a eventos de networking?	Sí
¿Qué escuela?	ITESM, Computense Madrid	¿Cuáles?	Wayra
¿Influyó la escuela?	No	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	Sí
El proyecto		¿Con quién?	Wayra y Machina
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Dónde está la innovación?	Diseño, habilidad, experiencia en usuario.	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	No	¿De quién?	Wayra y Startup Chile

Entrevista Manuel Villegas de Capptú			
El Emprendedor			
Edad		¿Cuenta con aliado tecnológico?	Sí
Género	Masculino	¿Quién?	Héctor (socio)
Estado civil	Soltero	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	No
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	Sí	¿B2B, B2C, ambos?	Ambos
¿Quién?	Papá	¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Externo
Número de Hermanos	2	¿Al principio, usaba métricas?	Sí
¿Eres el chico, el de en medio o el grande?	En medio	¿Cuáles?	Número de fotos, usuarios.
Nivel social de la familia	Medio	¿Cómo evalua sus resultados?	Buenos, foto número 1,000 y 600 usuarios.
¿Ciudad donde nació?	DF	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	27	Percepción de la economía: buena o mala	Buena
¿Cuántos proyectos lleva?	2	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	No
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	No	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	4 semanas
¿Dónde?		¿Encontró dificultades por la legislación?	No
¿En medios?	No	¿Cuáles?	
¿Cuáles?		¿Ha recibido apoyo de gobierno?	No
¿Existe un rol positivo o negativo?	Negativo	¿De quién?	
¿Existen fracasos previos?	Sí	¿Con cuánto comenzó?	2 computadoras y una oficina
¿Cuántas veces?	1	¿De dónde salió?	Socios
¿Reacción positiva o negativa?	Positiva	¿Sólo o socios?	Socios
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	Sí
¿Reacción?	Positiva	¿De quiénes?	Wayra
Nivel estudios	Ing. Industrial y Maestría en Dirección de Empresas	¿Asiste a eventos de networking?	Sí
¿Qué escuela?	La Salle e IPADE	¿Cuáles?	IPADE, La Salle, Wayra, ITESM
¿Influyó la escuela?	No	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	Sí
El proyecto		¿Con quién?	Wayra, IPADE, Innovación Disruptiva.
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Dónde está la innovación?	El enfoque al nicho latinoamericano.	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	No	¿De quién?	Wayra

Entrevista Claudia Nuñez de Método Click			
El Emprendedor			
Edad		¿Cuenta con aliado tecnológico?	No
Género	Femenino	¿Quién?	
Estado civil	soltera	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	No
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	Sí	¿B2B, B2C, ambos?	Ambos
¿Quién?	Tios y primos	¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Interno
Número de Hermanos	3	¿Al principio, usaba métricas?	No
¿Eres el chico, el de en medio o el grande?	Mayor	¿Cuáles?	
Nivel social de la familia	Alto	¿Cómo evalua sus resultados?	
¿Ciudad donde nació?	DF	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	28	Percepción de la economía: buena o mala	Buena
¿Cuántos proyectos lleva?	2	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	Sí
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	No	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	5 semanas
¿Dónde?		¿Encontró dificultades por la legislación?	No
¿En medios?	No	¿Cuáles?	
¿Cuáles?		¿Ha recibido apoyo de gobierno?	Sí
¿Existe un rol positivo o negativo?	Positivo	¿De quién?	INADEM
¿Existen fracasos previos?	Sí	¿Con cuánto comenzó?	1000000
¿Cuántas veces?	1	¿De dónde salió?	Socios
¿Reacción positiva o negativa?	Positivo	¿Sólo o socios?	Socios
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	Sí
¿Reacción?	Positivo	¿De quiénes?	INADEM
Nivel estudios	Lic. Ciencias Políticas	¿Asiste a eventos de networking?	Sí
¿Qué escuela?	ITAM	¿Cuáles?	Op4u, NAFIN
¿Influyó la escuela?	No	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	Sí
El proyecto		¿Con quién?	Gobierno
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Dónde está la innovación?	Videos cortos y plataforma para compartir experiencias	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	Sí	¿De quién?	INADEM, Innovación Disruptiva

Entrevista José Rodriguez de Modebo			
El Emprendedor			
Edad	29	¿Cuenta con aliado tecnológico?	No
Género	Masculino	¿Quién?	
Estado civil	soltero	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	No
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	Sí	¿B2B, B2C, ambos?	B2B
¿Quién?	Madre	¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Ambos
Número de Hermanos	1	¿Al principio, usaba métricas?	Sí
¿Eres el chico, el de en medio o el grande?	Mayor	¿Cuáles?	Aceptación e instalación de equipos
Nivel social de la familia	Medio-alto	¿Cómo evalua sus resultados?	Buenos, más instalaciones
¿Ciudad donde nació?	DF	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	25	Percepción de la economía: buena o mala	Buena
¿Cuántos proyectos lleva?	1	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	No
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	No	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	4 semanas
¿Dónde?		¿Encontró dificultades por la legislación?	No
¿En medios?	No	¿Cuáles?	
¿Cuáles?		¿Ha recibido apoyo de gobierno?	Sí
¿Existe un rol positivo o negativo?	Positivo	¿De quién?	CONACYT
¿Existen fracasos previos?	No	¿Con cuánto comenzó?	600000
¿Cuántas veces?		¿De dónde salió?	CONACYT
¿Reacción positiva o negativa?		¿Sólo o socios?	Socios
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	Sí
¿Reacción?	Positiva	¿De quiénes?	Wayra, Secretaría de Economía
Nivel estudios	Ing. Mecatrónica	¿Asiste a eventos de networking?	Sí
¿Qué escuela?	Tecnológico de Monterrey	¿Cuáles?	CleanTech Challenge
¿Influyó la escuela?	Sí	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	Sí
El proyecto		¿Con quién?	Wayra, Secretaría de Economía
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Dónde está la innovación?	Patentes para monitorear datos.	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	Sí	¿De quién?	Wayra, Secretaría de Economía

Entrevista Roberto Alarcón de Awareness Card			
El Emprendedor			
Edad	28	¿Cuenta con aliado tecnológico?	Sí
Género	Masculino	¿Quién?	Proveedor
Estado civil	soltero	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	No
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	Sí	¿B2B, B2C, ambos?	B2B
¿Quién?	Mamá	¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Ambos
Número de Hermanos	2	¿Al principio, usaba métricas?	Sí
¿Eres el chico, el de en medio o el grande?	Mayor	¿Cuáles?	Eventos ganados
Nivel social de la familia	Medio	¿Cómo evalua sus resultados?	Buenos
¿Ciudad donde nació?	DF	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	23	Percepción de la economía: buena o mala	Regular
¿Cuántos proyectos lleva?	4	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	No
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	Sí	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	6 semanas
¿Dónde?	Monólogos de la cantina	¿Encontró dificultades por la legislación?	No
¿En medios?	Sí	¿Cuáles?	
¿Cuáles?	Podcast	¿Ha recibido apoyo de gobierno?	Sí
¿Existe un rol positivo o negativo?	Negativo	¿De quién?	CONACYT, INADEM
¿Existen fracasos previos?	Sí	¿Con cuánto comenzó?	20000
¿Cuántas veces?	1	¿De dónde salió?	Socios
¿Reacción positiva o negativa?	Positiva	¿Sólo o socios?	Socios
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	Sí
¿Reacción?	Positiva	¿De quiénes?	Wayra, INADEM
Nivel estudios	Diseñador Industrial	¿Asiste a eventos de networking?	Sí
¿Qué escuela?	UAM	¿Cuáles?	Hacker Room Cafes de altura, Tequila Valley, Mobile Camp
¿Influyó la escuela?	Sí	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	Sí
El proyecto		¿Con quién?	Wayra, socios, Cesar Salazar.
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Dónde está la innovación?	Generar un hub para recibir información, en la tecnología	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	No	¿De quién?	Wayra, INADEM

Entrevista Francisco Díaz de Cono-C			
El Emprendedor			
Edad	29	¿Cuenta con aliado tecnológico?	Sí
Género	Masculino	¿Quién?	Felipe (socio)
Estado civil	solero	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	Sí , Jesus Bush
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	Sí	¿B2B, B2C, ambos?	B2B
¿Quién?	Papá y mamá	¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Ambos
Número de Hermanos	1	¿Al principio, usaba métricas?	Sí
¿Eres el chico, el de en medio o el grande?	Mayor	¿Cuáles?	MVP, automatización procesos, backline, recompra.
Nivel social de la familia	Medio-alto	¿Cómo evalua sus resultados?	Buenos, ya hay ventas.
¿Ciudad donde nació?	DF	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	22	Percepción de la economía: buena o mala	Regular
¿Cuántos proyectos lleva?	1	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	Sí
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	No	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	3 semanas
¿Dónde?		¿Encontró dificultades por la legislación?	No
¿En medios?	No	¿Cuáles?	
¿Cuáles?		¿Ha recibido apoyo de gobierno?	Sí
¿Existe un rol positivo o negativo?	Negativo	¿De quién?	INADEM
¿Existen fracasos previos?	No	¿Con cuánto comenzó?	9000
¿Cuántas veces?		¿De dónde salió?	Socios
¿Reacción positiva o negativa?		¿Sólo o socios?	Socios
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	Sí
¿Reacción?	Positiva	¿De quiénes?	Wayra
Nivel estudios	Licenciatura en Comercio y Negocios	¿Asiste a eventos de networking?	Sí
¿Qué escuela?	La Salle	¿Cuáles?	Startup weekend, fuck up nights, Wayra, IBM.
¿Influyó la escuela?	No	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	Sí
El proyecto		¿Con quién?	Wayra
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Dónde está la innovación?	Tecnología pero principalmente en el equipo.	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	No	¿De quién?	Wayra, INADEM, IBM.

Entrevista Diego Mendiburu de FactiCo			
El Emprendedor			
Edad	25	¿Cuenta con aliado tecnológico?	Sí
Género	Masculino	¿Quién?	Carlos Castellanos.
Estado civil	soltero	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	Sí , CIDE
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	No	¿B2B, B2C, ambos?	B2B
¿Quién?		¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Ambos
Número de Hermanos	2	¿Al principio, usaba métricas?	Sí
¿Eres el chico, el de en medio o el grande?	Menor	¿Cuáles?	Facturación, audiencias.
Nivel social de la familia	Medio	¿Cómo evalua sus resultados?	Buenos, cliente grande.
¿Ciudad donde nació?	DF	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	25	Percepción de la economía: buena o mala	Regular
¿Cuántos proyectos lleva?	2	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	No
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	No	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	4 semanas
¿Dónde?		¿Encontró dificultades por la legislación?	No
¿En medios?	No	¿Cuáles?	
¿Cuáles?		¿Ha recibido apoyo de gobierno?	No
¿Existe un rol positivo o negativo?	Negativo	¿De quién?	
¿Existen fracasos previos?	No	¿Con cuánto comenzó?	15000
¿Cuántas veces?		¿De dónde salió?	Socios
¿Reacción positiva o negativa?		¿Sólo o socios?	Socios
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	Sí
¿Reacción?	Positiva	¿De quiénes?	Wayra
Nivel estudios	Lic. En Comunicación	¿Asiste a eventos de networking?	Sí
¿Qué escuela?	UAM	¿Cuáles?	Wayra
¿Influyó la escuela?	Sí	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	Sí
El proyecto		¿Con quién?	Wayra
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Dónde está la innovación?	En la tecnología, aprovechar los móviles y el GPS.	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	No	¿De quién?	Wayra

Entrevista Juan José Mora de Atlantia Search			
El Emprendedor			
Edad	34	¿Cuenta con aliado tecnológico?	No
Género	Masculino	¿Quién?	
Estado civil	con pareja	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	No
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	No	¿B2B, B2C, ambos?	B2B
¿Quién?		¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Interno
Número de Hermanos	1	¿Al principio, usaba métricas?	Sí
¿Eres el chico, el de en medio o el grande?	Menor	¿Cuáles?	Solicitudes y ventas.
Nivel social de la familia	Medio-bajo	¿Cómo evalua sus resultados?	Buenos, 100% en metas de ventas.
¿Ciudad donde nació?	Galicia	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	30	Percepción de la economía: buena o mala	Regular
¿Cuántos proyectos lleva?	2	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	No
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	No	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	7 semanas
¿Dónde?		¿Encontró dificultades por la legislación?	No
¿En medios?	No	¿Cuáles?	
¿Cuáles?		¿Ha recibido apoyo de gobierno?	No
¿Existe un rol positivo o negativo?	Negativo	¿De quién?	
¿Existen fracasos previos?	No	¿Con cuánto comenzó?	30000
¿Cuántas veces?		¿De dónde salió?	Socios
¿Reacción positiva o negativa?		¿Sólo o socios?	Socios
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	Sí
¿Reacción?	Positivo	¿De quiénes?	Wayra
Nivel estudios	Lic. En Economía con orientación a empresas.	¿Asiste a eventos de networking?	Sí
¿Qué escuela?	Universidad de Coruña	¿Cuáles?	Wayra y algunas conferencias
¿Influyó la escuela?	No	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	Sí
El proyecto		¿Con quién?	Wayra
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Dónde está la innovación?	Rapidez en el servicio y el proceso es único. Plataforma multiexpertise y global.	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	No	¿De quién?	Wayra

Entrevista Martin Iglesias de Torneo de Ideas			
El Emprendedor			
Edad	27	¿Cuenta con aliado tecnológico?	Sí
Género	Masculino	¿Quién?	Socios
Estado civil	soltero	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	No
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	No	¿B2B, B2C, ambos?	B2B
¿Quién?		¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Interno
Número de Hermanos	1	¿Al principio, usaba métricas?	Sí
¿Eres el chico, el de en medio o el grande?	Menor	¿Cuáles?	Adquisición de usuarios creativos y ventas
Nivel social de la familia	Medio-alto	¿Cómo evalua sus resultados?	Buenos, más de 15,000 creativos.
¿Ciudad donde nació?	DF	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	21	Percepción de la economía: buena o mala	Regular
¿Cuántos proyectos lleva?	2	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	Sí
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	Sí	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	4 semanas
¿Dónde?	En medios electrónicos	¿Encontró dificultades por la legislación?	Sí
¿En medios?	Sí	¿Cuáles?	Fiscal, al ser un intermediario.
¿Cuáles?	Revista Entrepreneur	¿Ha recibido apoyo de gobierno?	No
¿Existe un rol positivo o negativo?	Positivo	¿De quién?	
¿Existen fracasos previos?	Sí	¿Con cuánto comenzó?	78000
¿Cuántas veces?	1	¿De dónde salió?	Socios
¿Reacción positiva o negativa?	Positiva	¿Sólo o socios?	Socios
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	Sí
¿Reacción?	Positiva	¿De quiénes?	Wayra, NAFIN
Nivel estudios	Lic. Administración Financiera	¿Asiste a eventos de networking?	Sí
¿Qué escuela?	Tecnológico de Monterrey	¿Cuáles?	Wayra
¿Influyó la escuela?	Sí	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	Sí
El proyecto		¿Con quién?	Wayra
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Dónde está la innovación?	La esencia del proyecto para Latinoamericanos, de muchas industrias.	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	No	¿De quién?	Wayra, NAFIN

Entrevista Christian Aguilar de Smart Drone			
El Emprendedor			
Edad	25	¿Cuenta con aliado tecnológico?	Sí
Género	Masculino	¿Quién?	Socios
Estado civil	soltero	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	No
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	Sí	¿B2B, B2C, ambos?	B2B, B2C y Gobierno
¿Quién?	Mamá	¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Ambos
Número de Hermanos	1	¿Al principio, usaba métricas?	Sí
¿Eres el chico, el de en medio o el grande?	Mayor	¿Cuáles?	Ventas
Nivel social de la familia	Medio-bajo	¿Cómo evalua sus resultados?	Buenos, hay crecimiento
¿Ciudad donde nació?	DF	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	23	Percepción de la economía: buena o mala	Regular
¿Cuántos proyectos lleva?	2	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	No
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	No	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	8 semanas
¿Dónde?		¿Encontró dificultades por la legislación?	Sí
¿En medios?	No	¿Cuáles?	Aranceles, normas fiscales y burocracia
¿Cuáles?		¿Ha recibido apoyo de gobierno?	No
¿Existe un rol positivo o negativo?	Positivo	¿De quién?	
¿Existen fracasos previos?	Sí	¿Con cuánto comenzó?	0
¿Cuántas veces?	1	¿De dónde salió?	Socios
¿Reacción positiva o negativa?	Positiva	¿Sólo o socios?	Socios
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	Sí
¿Reacción?	Positiva	¿De quiénes?	Wayra
Nivel estudios	Preparatoria, Universidad trunca.	¿Asiste a eventos de networking?	No
¿Qué escuela?	Esc. Militar de aviación.	¿Cuáles?	
¿Influyó la escuela?	No	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	Sí
El proyecto		¿Con quién?	Wayra
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Dónde está la innovación?	Las herramientas que utilizamos	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	Sí	¿De quién?	Wayra

Entrevista Gerardo Sordo de BrandMe			
El Emprendedor			
Edad	29	¿Cuenta con aliado tecnológico?	Sí
Género	Masculino	¿Quién?	Matt Cooper
Estado civil	Soltero	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	No
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	No	¿B2B, B2C, ambos?	Ambos
¿Quién?		¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Interno
Número de Hermanos	3	¿Al principio, usaba métricas?	Sí
¿Eres el chico, el de en medio o el grande?	Menor	¿Cuáles?	Base de usuarios, ventas, clientes
Nivel social de la familia	Medio-alto	¿Cómo evalua sus resultados?	Buenos, crecimiento por word of mouth
¿Ciudad donde nació?	DF	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	16	Percepción de la economía: buena o mala	Buena
¿Cuántos proyectos lleva?	3	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	No
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	No	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	3 semanas
¿Dónde?		¿Encontró dificultades por la legislación?	Sí
¿En medios?	No	¿Cuáles?	Esquema fiscal para pagar a masas.
¿Cuáles?		¿Ha recibido apoyo de gobierno?	No
¿Existe un rol positivo o negativo?	Negativo	¿De quién?	
¿Existen fracasos previos?	Sí	¿Con cuánto comenzó?	15000
¿Cuántas veces?	1	¿De dónde salió?	Personal
¿Reacción positiva o negativa?	Positiva	¿Sólo o socios?	Socios
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	Sí
¿Reacción?	Positiva	¿De quiénes?	Wayra
Nivel estudios	Licenciatura en Mercadotecnia	¿Asiste a eventos de networking?	Sí
¿Qué escuela?	Tecnológico de Monterrey	¿Cuáles?	Premio al estudiante emprendedor, Coparmex, G20, Wayra.
¿Influyó la escuela?	Sí	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	Sí
El proyecto		¿Con quién?	Wayra, Coparmex, Promexico, ITESM
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Dónde está la innovación?	Ahorra tiempo y analytics.	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	No	¿De quién?	Wayra, Coparmex, Promexico, INADEM

Entrevista Ivan López de Animal Vitae			
El Emprendedor			
Edad	29	¿Cuenta con aliado tecnológico?	No
Género	Masculino	¿Quién?	
Estado civil	soltero	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	Sí , Empresas en España
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	Sí	¿B2B, B2C, ambos?	Ambos
¿Quién?	Mamá y Papá	¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Externo
Número de Hermanos	2	¿Al principio, usaba métricas?	Sí
¿Eres el chico, el de en medio o el grande?	Mayor	¿Cuáles?	Usuarios
Nivel social de la familia	Medio	¿Cómo evalua sus resultados?	Buenos, en 5 semanas 34,000 usuarios con una alianza
¿Ciudad donde nació?	Madrid	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	23	Percepción de la economía: buena o mala	Buena
¿Cuántos proyectos lleva?	3	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	No
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	Sí	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	4 semanas
¿Dónde?	Medios electrónicos	¿Encontró dificultades por la legislación?	Sí
¿En medios?	Sí	¿Cuáles?	Burocracia
¿Cuáles?	Revista de Emprendedor en España	¿Ha recibido apoyo de gobierno?	No
¿Existe un rol positivo o negativo?	Negativo	¿De quién?	
¿Existen fracasos previos?	Sí	¿Con cuánto comenzó?	30,000 euros
¿Cuántas veces?	1	¿De dónde salió?	Socios
¿Reacción positiva o negativa?	Positivo	¿Sólo o socios?	Socios
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	Sí
¿Reacción?	Positiva	¿De quiénes?	Socios y Wayra
Nivel estudios	Lic. En Diseño Gráfico	¿Asiste a eventos de networking?	Sí
¿Qué escuela?	Universidad privada	¿Cuáles?	Wayra
¿Influyó la escuela?	No	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	Sí
El proyecto		¿Con quién?	Wayra
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Dónde está la innovación?	En la tecnología pero más en el concepto.	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	No	¿De quién?	Wayra

Entrevista Agustín Mier y Terán de Elektia			
El Emprendedor			
Edad	38	¿Cuenta con aliado tecnológico?	No
Género	Masculino	¿Quién?	
Estado civil	casado	En una cadena de valor, ¿tiene un aliado que lo incluyó? ¿Quién?	Sí, en varias empresas grandes
¿Cuenta con antecedentes empresariales en la familia?	No	¿B2B, B2C, ambos?	Ambos
¿Quién?		¿Tuvo un origen interno, externo o ambos?	Ambos
Número de Hermanos	2	¿Al principio, usaba métricas?	Sí
¿Eres el chico, el de en medio o el grande?	Mayor	¿Cuáles?	Facturación
Nivel social de la familia	Alto	¿Cómo evalua sus resultados?	Buenos
¿Ciudad donde nació?	DF	El entorno	
¿Edad que tenía al comenzar el primer proyecto?	19	Percepción de la economía: buena o mala	Mala
¿Cuántos proyectos lleva?	4	¿Las leyes ayudan al emprendimiento?	No
¿Tuvo contacto con el tema de emprendimiento?	No	¿Cuánto tiempo tardó en constituir?	3 semanas
¿Dónde?		¿Encontró dificultades por la legislación?	Sí
¿En medios?	No	¿Cuáles?	Abrir y cerrar empresas, burocracia.
¿Cuáles?		¿Ha recibido apoyo de gobierno?	No
¿Existe un rol positivo o negativo?	Positivo	¿De quién?	
¿Existen fracasos previos?	Sí	¿Con cuánto comenzó?	20000
¿Cuántas veces?	2	¿De dónde salió?	Socios
¿Reacción positiva o negativa?	Positivo	¿Sólo o socios?	Socios
¿Existen éxitos?	Sí	¿Ha recibido apoyo de fondos, socios, créditos?	Sí
¿Reacción?	Positiva	¿De quiénes?	Socios
Nivel estudios	Preparatoria y Universidad truncada	¿Asiste a eventos de networking?	Sí
¿Qué escuela?	UP	¿Cuáles?	Emprende México
¿Influyó la escuela?	Sí	¿Se ha apoyado en su red de colaboración y confianza?	Sí
El proyecto		¿Con quién?	Colaboradores, familia y amigos.
¿Es innovador?	Sí	¿Ha escuchado del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Dónde está la innovación?	En la tecnología pero más en el concepto, tiene que ver con la antropología.	¿Ha recibido apoyo del ecosistema emprendedor?	Sí
¿Es el experto en el conocimiento técnico?	No	¿De quién?	Colaboradores, amigos.

