


Crónicas ecosistémicas

Israel y América Latina. Ecosistemas muy diferentes, aprendizajes muy importantes

Hugo Kantis reflexiona en base a sus experiencias en viajes recientes por Israel y Chile acerca de los contrastes entre la Start Up Nation y los ecosistemas de la región, y se pregunta si hay algo del país asiático que resulte de utilidad para América Latina. Sus argumentos se basan en el ICSEd y en diversas anécdotas, testimonios e incluso bromas que pudo conocer.

El último mes ha sido de fuertes contrastes. viajando por Israel y América Latina. Lo que sigue es una crónica impresionista basada en diversas sensaciones, experiencias y reflexiones.

Invitado a Israel por la Universidad Technion con el apoyo de la Start Up Organization, pude reunirme con funcionarios clave del gobierno, emprendedores, fondos de inversión, académicos y consultores. Pero empiezo por un chiste, que escuché de boca de Elio Nudelman, un argentino que lideró Intel Capital en América Latina: Dos madres judías se encuentran. Y en vez de hablar de los logros de su hijo el doctor, como suelen hacer en otros países, en Israel se cuentan los avances de su hijo el emprendedor, o hablan del “exit” que consiguió su **start up**. Y sumo una anécdota que viví en primera persona, al subir a un taxi en Jerusalén. De inmediato, el conductor me decía que escucharé hablar de él en unos años gracias al emprendimiento de turismo virtual que está desarrollando con apoyo de dos inversores. En 15 minutos mencionó 3 veces a Steve Jobs, su ídolo. Indudablemente el chip del emprendimiento está allí muy instalado. Y al  ar al hotel, mientras esperaba hacer el check in, fue suficiente hojear rápidamente el periódico Jerusalem Post para identificar 4 notas diferentes sobre el rol de los emprendimientos o de la nueva política de emprendimiento israelí. Esta sensación térmica encuentra respaldo, además, en los números: las empresas tecnológicas suman el 15% del PBI y casi el 10% del empleo. La pregunta obvia es: ¿pueden los países de América Latina aprender de la experiencia israelí y pegar un salto cualitativo en base a sus emprendedores y empresas intensivas en conocimiento?

Para avanzar en el interrogante, me detengo primero en el Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (ICSEd-Prodem), que nos ayuda a dimensionar las principales brechas de la región y a identificarlas. Es muy distinto, en primer lugar, el papel que juega la ciencia y tecnología para la innovación. Esto no es algo nuevo. Pero sí lo es que mientras Israel está en esta dimensión entre los top 5 del ranking internacional del ICSEd (integrado por 54 naciones) los países de la región se ubican de mitad de tabla hacia abajo. Hace décadas, la Start Up Nation (así suelen llamar a Israel) decidió que la única opción estratégica que tenía para ser viable económicamente era especializarse en tecnología y ello requería invertir en forma significativa en I+D. Pero dispuso además un instrumento específico

para fomentar aquella que reuniera la condición de tener potencial de comercialización y estar sustentada en un equipo emprendedor potente. Se sumó además una agresiva radicación de empresas internacionales de tecnología cuyos centros de innovación se vieron atraídos por la amplia disponibilidad de ingenieros talentosos. Intel fue la empresa pionera de este movimiento de firmas internacionales, liderada por un israelí, precisamente, que trabajaba en ella en EEUU (efecto diáspora). Y la resolución exitosa de los primeros desafíos tecnológicos encarados por Intel en este país, sirvió de aval para que las demás empresas siguieran sus pasos. La estructura empresarial, precisamente, es otra dimensión en la cual la brecha con los países de la región es muy importante (Israel duplica el puntaje promedio de América Latina en esta dimensión del ICSEd). Ella genera demandas sofisticadas para nuevas empresas innovadoras y a la vez sirve de cuna de emprendedores, que se forman en ellas, combinando los aprendizajes que obtuvieron durante una instrucción militar en la cual desarrollaron competencias fundamentales como el trabajo en equipo, la capacidad de resolver problemas y enfrentar riesgos. A ello debe sumarse el acierto del gobierno en el desarrollo de una oferta de capital presemilla público, desde los 80s y de capitales privados, desde los 90s, para etapas posteriores del ciclo de vida del emprendimiento. Hoy la experiencia de Yozma es reconocida internacionalmente como una de las más exitosas del mundo. Sin embargo, tal como explica el profesor del Technion Harry Yuklea, otros países como Alemania intentaron copiar el modelo Yozma y no funcionó. Y para argumentar al respecto usa su “teoría del plomero”, según la cual para que el emprendimiento sea boom es necesario que haya un equilibrio entre “la cañería” y el “flujo de agua”. Por más cañería que instalemos, el agua no saldrá por las canillas si no hay corriente que la alimente. La metáfora habla por sí sola.

Otro aspecto distintivo de la experiencia israelí es su modelo de incubación. Luego de una década de fondearlas desde el Estado, el gobierno decidió cambiar las reglas de juego y reemplazar dicho fondeo por un incentivo muy fuerte a las incubadoras. Ellas deben autofinanciarse e invertir en los proyectos, acompañando una inversión muy superior por parte del gobierno, a cambio de una participación accionaria muy elevada que abre la expectativa de apropiación del “upside” por parte de las mismas, es decir, del valor creado. Para que ello ocurra las incubadoras deben seleccionar y trabajar exitosamente con los emprendimientos para que se vuelvan apetitosos para otros inversores, los que al comprar la parte de las incubadoras les permiten realizar su ganancia. Hoy hay incubadoras en distintos campos tecnológicos, algunas de ellas lideradas por ex emprendedores tecnológicos, otras por inversores y algunas por empresas internacionales como Microsoft o Johnson y Johnson (algo que ha despertado, estos últimos casos, fuertes polémicas en el mundo del emprendimiento israelí). Otros temas en debate en esta sociedad tienen que ver con su enorme capacidad para crear start ups tecnológicos, la que coexiste con su muy inferior capacidad de desarrollar luego empresas independientes que crezcan, dado que es muy común que existan procesos de venta a empresas transnacionales. El viaje a Israel fue, indudablemente, una fuente de reflexiones que fui procesando en el avión. La más importante: ¿hay algo de lo que venía diciendo que podamos aprender y que sea aplicable para un contexto tan diferente como el de los países de la región?

Ya de regreso en nuestra región tuve la oportunidad de participar, invitado por el BID, en el Diálogo de Políticas Regionales realizado en Chile, al que asistieron representantes de casi todos los países de América Latina. Un seminario muy interesante en el cual fue posible tomar la temperatura actual de los diferentes ecosistemas y sus desafíos. Y encontrar algunos puentes con la experiencia vivida en Israel. Intentemos vincular ambas realidades a partir de algunos de los temas que se discutieron en Chile.

Por ejemplo, Gonzalo Rivas, Presidente del Consejo Nacional de Innovación del país trasandino, se preguntó si es factible desarrollar el capital de riesgo si no hay antes innovación, lo cual lo llevó a preguntarse si hay una secuencia lógica en el desarrollo de las políticas. ¿Alguna familiaridad con la “teoría del plomero”? ¿Alguna asociación con la fuerte apuesta a la ciencia y tecnología y la oferta de capital presemilla a los emprendimientos de perfil innovador de los israelíes, que antecedió al desarrollo del capital emprendedor? Debe desprenderse de esta experiencia que primero hay que desarrollar la innovación y después el financiamiento? Se trata de lograr, sin duda alguna, un delicado equilibrio en el timing de las políticas, porque si no puede volverse como el problema del huevo y la gallina. Por un lado es fundamental revisar y profundizar las políticas de ciencia, tecnología e innovación desde la perspectiva del emprendimiento. También es clave poder trazar puentes entre el mundo de las empresas y de los emprendedores, de modo que haya una mayor capitalización de las cadenas de valor en las que las primeras están insertas para lograr que los emprendimientos provean soluciones a sus desafíos. Pero también es cierto que si no hay financiamiento para la innovación tampoco ella ocurrirá en los niveles que hacen falta. Entonces es importante identificar en qué estadio de desarrollo están nuestros ecosistemas y entender que muchos de los esfuerzos serán (hasta que se alcancen umbrales mínimos de escala o masa crítica), iniciativas pioneras cuyo valor reside principalmente en su contribución al aprendizaje y al desarrollo de capacidades para el ecosistema. Por lo tanto, hay que asumirlas con una mirada de largo plazo, entendiendo que deberán ser continuadas a través de nuevos pasos, previa evaluación, que permitan alcanzar estos niveles críticos para, desde allí, coevolucionar. Es decir, crecer en una suerte de pari passu en donde la oferta y la demanda de financiamiento se retroalimenten. También es muy importante tener presente algunos aportes de Germán Echeopar, profesor de la UAI, en este mismo encuentro del BID. Germán argumentaba que, haciendo números, los fondos de capital emprendedor que pueden funcionar en contextos como el chileno son los que financian a emprendimientos de innovación a nivel regional y no así si se trata de innovaciones disruptivas de mucho mayor riesgo. Desde un punto de vista sistémico (o de la “teoría del plomero”) está claro, como dijimos, que hay serios problemas de masa crítica, tanto del lado de la innovación como de la disponibilidad de capital humano emprendedor potente y no sólo en Chile. Y ellos afectan a la posibilidad de desarrollar una oferta de capital emprendedor. A ello se suma otra complicación: los gobiernos que disponen de financiamiento para emprendimientos innovadores con frecuencia apuestan a aquellos que presentan innovaciones sustantivas, dejando de lado innovaciones regionales que son conocidos como “clones” de negocios innovadores que ya fueron probados con éxito en otras latitudes y para las

cuales, nos decía Germán, el capital emprendedor puede funcionar. Armar la cadena de financiamiento es, entonces, más complejo aún. En esta etapa puede ser conveniente entonces, tanto a nivel de los privados como de los gobiernos, diversificar apuestas incluyendo a los emprendimientos con distintos grados de innovación (no sólo disruptivos, no sólo clones), siempre que tengan buen potencial de crecimiento y evaluando, desde la perspectiva pública, su contribución al desarrollo del ecosistema. Otro camino en el que es clave insistir para lograr masa crítica, aunque no es un camino sencillo, es el de las iniciativas proemprendimiento que operan a escala regional, dado que de ese modo es posible lograr las escalas necesarias y superar las limitaciones de cada país

Hasta acá hablamos de financiación y de innovaciones, pero ¿y el déficit de capital humano emprendedor? Está claro que, felizmente, no tenemos escuelas de emprendimiento en nuestros ejércitos ni situaciones de conflictos bélicos, como ocurre en el caso israelí, pero... hay algo de esa experiencia que podemos aprender? Si el ejército es una buena escuela de emprendedores y es compulsiva. Hay forma de hacer que nuestros sistemas educativos se vuelvan ámbitos formativos de capacidades emprendedoras? La región está avanzando en este terreno aunque aún se carece de evidencias contundentes acerca de sus resultados. En cualquier caso, siempre me ha gustado decir que nuestros espacios formativos pueden ser a lo sumo una instancia bastante ligth de desarrollo de capacidades mientras que la formación de un emprendedor, siguiendo con la metáfora militar, se parece más a la formación de un comando o de tropa de elite que al entrenamiento regular de los conscriptos. Por la incertidumbre que enfrentan y la cantidad de decisiones que deben asumir en dichos contextos. Y eso los emprendedores suelen hacerlo en base a la experiencia, una fuente muy potente de aprendizajes. Por lo tanto, es un reto poder imaginar instancias formativas en las que el manejo de la incertidumbre, la experimentación, la ambición y la toma de decisiones sean, junto con el aprendizaje en base a la interacción con el entorno, los pilares formativos.

¿Y qué podemos decir del modelo de incubación? ¿Podría un modelo como el israelí hacer pie en los países de la región? Adoptando una mirada evolutiva como recomienda en su crítica a los modelos originales de ecosistemas nuestro colega y amigo Colin Mason (profesor de la Universidad de Glasgow y miembro de nuestro Comité Consultivo), surge el interrogante acerca de las condiciones necesarias para que un modelo de incubación como el comentado funcione. Tal como dijimos arriba la presencia de actores con capacidades y recursos apropiados es algo crítico y varía según el grado de maduración de cada ecosistema. La pregunta debe hacerse al nivel de cada ecosistema entonces? O es posible pensar, como dijimos antes, a nivel regional? Seguramente en el mundo de las aceleradoras de emprendimientos del área de las tecnologías digitales haya mayores chances que en otros sectores de actividad. El gobierno de la Ciudad de Buenos Aires ha decidido seguir este camino con audacia y sus resultados podrán ser evaluados en el tiempo. Pero la mayor parte de los ecosistemas de la región no parecen estar aún preparados. Lo cierto es que, más allá del modelo israelí en sí, lo que resulta claro es que es necesario repensar el modelo de plataforma institucional, su

sostenibilidad y sus incentivos. La preocupación que está por detrás tiene que ver con la eficiencia en la asignación de los recursos, pero también con la falta de crecimiento que se observa en general en los incubados y en los apoyados con capital semilla. Chile, por ejemplo, ha avanzado en la implementación de un sistema que busca premiar el desempeño de las incubadoras, cuando antes premiaba la capacidad de seleccionar proyectos de modo coherente con los criterios del Comité de Corfo. Habrá que esperar que tenga un mayor recorrido para poder evaluarlo, pero en cualquier caso surgen algunos interrogantes de interés que conviene anticipar. ¿Cómo combinar incentivos que busquen el desempeño sin por ello discriminar en contra de aquellos de mayor riesgo y tiempo de maduración? ¿Es un buen desempeño de una incubadora sinónimo de buen desempeño del emprendimiento? Para poder responder a este interrogante es clave tener un marco conceptual claro acerca de los procesos de crecimiento de las nuevas empresas, sin lugar a dudas, el que es mucho menos lineal de lo que a veces se plantea.

Y también, si bien aún nos queda muy lejos, vale preguntarse acerca de la pertinencia, al menos para algunos países de la región, del debate israelí acerca de los procesos de venta temprana de las start ups. En el Diálogo del BID en Chile fue muy interesante poder participar de un intercambio de ideas al respecto, dado que a una escala muy inferior, hay casos de este tipo en varios países de la región. Un interrogante que despierta la experiencia israelí es ¿en qué medida es posible evitar para nuestras sociedades las eventuales pérdidas en la captura del valor generado por los start ups cuando estos procesos de venta ocurren en forma temprana (early exit)?. Especialmente cuando ha habido inversión de recursos públicos. En este sentido existen contrapuntos entre opiniones más orientadas a dejar que esto suceda libremente, sin que sea motivo de inquietud dado que en cualquier caso el ecosistema, indican, se estará beneficiando por la dinámica que se genera; hasta aquellas otras que plantean reparos frente a la misma, señalando la necesidad de buscar que los recursos públicos no se pierdan y que se alienten políticas prioricen la creación de empresas que tengan impacto a nivel local. Se trata de una discusión muy interesante, sin dudas, y algunas de las dimensiones que cabe analizar fueron exploradas en un paper que publicamos en el journal Venture Capital y que hemos compartido en un [número anterior de Dinámica Emprendedora](#).

Para concluir, el desarrollo de cada ecosistema de la región requiere que cada “cocinero” cree su propia “receta”, y ello supone poder definir los ingredientes más adecuados y sus combinaciones. Pero lo que no es recomendable es hacerlo desde cero, sin aprender críticamente de las experiencias de otros. Algunos elementos de la “cocina israelí”, sin que ello signifique creer que los modelos pueden importarse o replicarse, parecen inspirar algunos debates y reflexiones valiosas.