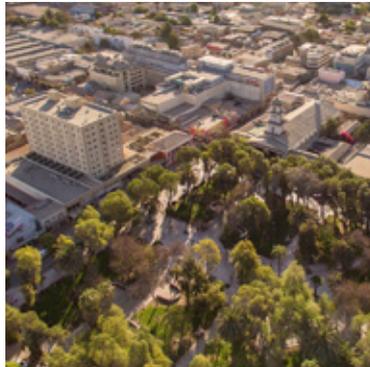
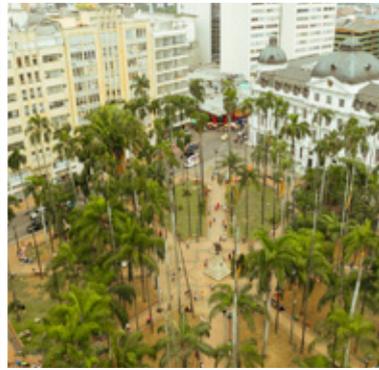
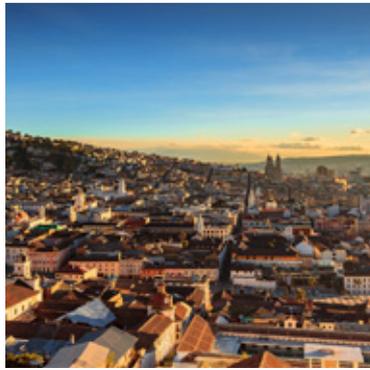




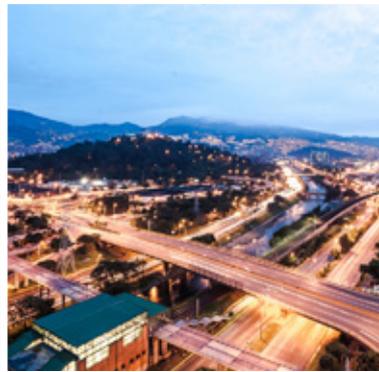
Aportes para el desarrollo de los ecosistemas de emprendimiento dinámico de América Latina



Reporte de las ciudades pioneras de
GEIAL 2023



Hugo Kantis
Juan Federico



Una producción de
 **Prodem**
Investigación, acción, aprendizaje

**Aportes para el desarrollo
de los ecosistemas de
emprendimiento dinámico
de América Latina
Reporte de las ciudades pioneras
de GEIAL 2023**

Autores **Hugo Kantis**
 Juan Federico

Tabla de contenidos

10	Resumen ejecutivo
12	Presentación
13	¿Por qué GEIAL?
14	Grupo Impulsor
16	Marco conceptual y metodológico
21	Condiciones para el emprendimiento dinámico en las ciudades de GEIAL
33	Ciudades grandes
34	A grandes trazos
37	Ciudades grandes líderes y seguidoras
40	Haciendo zoom en las condiciones para el emprendimiento en las ciudades grandes: el punto de partida y las cuestiones a ser atendidas
59	Ciudades intermedias
60	A grandes trazos
62	Ciudades intermedias líderes y seguidoras
65	Haciendo zoom en las condiciones para el emprendimiento en las ciudades intermedias: punto de partida y oportunidades de mejora
82	Conclusiones y recomendaciones
86	Fichas Ecosistemas

Prólogos



Cristina A. Fernández

Global Advisor for Latin America, Global Entrepreneurship Network (GEN)
Miembro del Grupo Impulsor de GEIAL

GEIAL es una iniciativa oportuna para desbloquear la creación de conocimiento y democratizar la información sobre las dimensiones que hacen a una ciudad más o menos propicia para la creación y el crecimiento de empresas. El reporte GEIAL 2023 es una herramienta fundamental tanto para conocer el estado de cada uno de estos ecosistemas locales como para ofrecer a otras ciudades del mundo una brújula para organizar sus propios esfuerzos de desarrollo de sus ecosistemas.

Todos aquellos que contribuyeron a la construcción de inteligencia colectiva contenida en este informe son pioneros en este tipo de iniciativa, a nivel mundial, al haber lanzado un reporte que ofrece no solo nuevos datos y análisis en base a una metodología robusta y reconocida globalmente, sino también por haber trabajado por el desarrollo de sus ecosistemas a lo largo del proceso llevado a cabo durante 2023. Cada uno de los 17 ecosistemas participantes han, sin duda, profundizado en los niveles de confianza necesarios para el trabajo colaborativo en base a los resultados de un proceso estructurado.

El reporte GEIAL 2023 es un llamado a la acción informada para el desarrollo de los ecosistemas de emprendimiento dinámico de la región.



Rosana Velasco

Gerente de Analítica de iNNpulsa Colombia
Miembro del Grupo Impulsor de GEIAL

El trabajo que realiza GEIAL es de suma importancia para los ecosistemas de innovación y emprendimiento de América Latina, ya que ofrece datos e información estandarizada y comparable en el tiempo. Esta medición muestra que persisten retos importantes para la formación de actitudes y habilidades emprendedoras al interior de los sistemas educativos, y también en materia de financiamiento y apoyo al crecimiento e internacionalización de los emprendimientos. En este sentido, es fundamental que las entidades públicas y privadas trabajemos cada vez más de manera integrada, articulada y en pro de una focalización inteligente que priorice los servicios de apoyo en función de las necesidades de los potenciales beneficiarios y de la demanda del mercado.



Natalia Almeida Suárez

Subdirectora de la Alianza para el
Emprendimiento y la Innovación (AEI)
Miembro del Grupo Impulsor de GEIAL

Este estudio es muy valioso para el avance de los ecosistemas locales de la región ya que pone en evidencia las diferencias y similitudes entre los 17 ecosistemas que lo integran, algunos más adelantados que otros pero coincidiendo en la importancia de apoyar y acompañar a los emprendedores en etapas de crecimiento para la creación de empleo, generación de ingresos y atracción de divisas.

Destaco algunos de los mayores desafíos que deben ser tratados de manera prioritaria para mejorar los ecosistemas locales. En primer lugar, contar con normativa amigable para emprender como por ejemplo: la tramitología para el arranque y cierre de empresas, o para incentivar la inversión en emprendimiento. Igualmente importante es la falta de fondos en etapas iniciales. A excepción de las ciudades en Chile, la falta de apoyo consistente desde el sector público en forma de capital semilla, limita el desarrollo de propuestas de alto potencial que oxigenen el inicio del ciclo de vida de las empresas.

Otro tema central es la conexión con el mercado. Las redes y plataformas de acercamiento entre oferta y demanda son clave para las que los emprendedores expongan sus ideas y proyectos como ferias, eventos de networking u otros similares. Por último, es relevante fomentar los espacios de acercamiento entre empresas y academia para promover el desarrollo de investigación aplicada dirigida a la solución de problemas de la industria y mejora de indicadores de gasto en I+D+i.



Sandra Díaz

Founder & Senior Partner de ematris
Miembro del Grupo Impulsor de GEIAL

El trabajo pionero de GEIAL permite direccionar los esfuerzos de los ecosistemas locales para lograr un mayor dinamismo e “inteligencia” en el apoyo a los emprendimientos dinámicos. Permite, además, identificar aquellos ecosistemas que tienen avances relevantes y aprender de esas experiencias. Pero el gran valor de GEIAL no está solo en la valiosa información que entrega, sino en el diseño de espacios focalizados de conversación y reflexión con equipos técnicos de la región que permite en conjunto co-crear conocimiento pertinente para nuestras realidades y contextos. Por eso, la palabra “inteligente” es clave en este esfuerzo, ya que nos empuja encontrar a nuevas maneras de potenciar nuestros recursos para hacer frente a los desafíos urgentes de la región.



Gabriel Schneider

SIC DESARROLLO
Miembro del Grupo Impulsor de GEIAL

La lectura del reporte permite entender, en primer lugar, qué aspectos caracterizan la dinámica emprendedora en las ciudades grandes y en las de tamaño medio. En segundo lugar, identifica necesidades comunes de las ciudades en materia de financiamiento, apoyo para las etapas de creación y crecimiento, así como capacidad de atraer y retener talento de manera tal que estos desarrollos tengan impacto en nuestras ciudades y sus entornos.

Claramente, a los hacedores de políticas de emprendimiento estas mediciones les permiten contar con una línea también de base, conocer aspectos donde se puede incidir así como aprender de las mejores prácticas de las otras ciudades que participan de GEIAL.

GEIAL aporta elementos para accionar los ecosistemas emprendedores de nuestras ciudades de América Latina.

Coordinadores y equipos técnicos



Antofagasta

Coordinadora técnica:

Gianni Romaní (Centro de Emprendimiento y de la Pyme, Facultad de Economía y Administración, Universidad Católica del Norte)

Equipo técnico:

Araceli Romero Lino y Franco Campos Núñez (Universidad Católica del Norte)



Barranquilla

Coordinador técnico:

Jairo Castañeda (Corporación CIENTECH)

Equipo técnico:

Doyreg Maldonado, Felix Henriquez, Franklin Consuegra y Juan Llanos (Corporación CIENTECH).



Bogotá

Coordinador técnico:

León Darío Parra Bernal (Universidad EAN)

Equipo técnico:

Paula Echeverry Pérez (Universidad EAN), Diana Gonzales Santos, Juan Carlos Suárez Calderón, Darío Mauricio Reyes Giraldo (Universidad EAN), Tatiana León (Connect Bogotá), María Paula Campos, Pablo Vanegas (Corpogestion) y Andrés Bello



Buenos Aires

Coordinador técnico:

Mariano Rebagliati (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires)

Equipo técnico:

Natacha Pagano (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires)



Cali

Coordinadora técnica:

Ana Carolina Martínez Romero (Universidad Icesi)

Equipo técnico:

Alejandro Salazar Vidal (Universidad Icesi), César Andrés Bello Pinto (Fundación Bolívar Davivienda), Sergio Zuñiga Bohórquez, Ana María Díaz Lenis, Alejandra Díaz Rengifo, María Isabel Hernandez Zapata, María José Ortiz Gómez (Cámara de Comercio de Cali)



Copiapó

Coordinador técnico:

Hernán Pape
(Universidad de Atacama)



Guayaquil

Coordinador técnico:

David Ponce Aguilar (Épico Gye)

Equipo técnico:

Cynthia Cañarte (Épico Gye),
Vicente Buenaño Ramírez,
Sedolfo Carrasquero Ferrer,
Olga Bravo Acosta, Diego Aguirre
González (UTEG)



Iquique

Coordinador técnico:

Héctor Anabalón Chacana (H2)



La Serena-Coquimbo

Coordinador técnico:

Danko Ravlic Torres
(Universidad de La Serena)

Equipo técnico:

Luperfina Rojas Escobar
(Universidad de La Serena)



Loja

Coordinador técnico:

Marcos Vega (Prendho/ UTPL)

Equipo técnico:

Francisco Vícuña, Nicolás Montesi-
nos (prendho/UTPL), Vicente Torres,
Jhon Rodríguez (Universidad
Técnica Particular de Loja-UTPL) y
Alex Cárdenas (Mesa Provincial de
Emprendimiento de Loja)



Manizales

Coordinadora técnica:

Rashel Garreta (Manizales Más)

Equipo técnico:

Lina Marcela Flórez, Faber
Hernandez Ortiz, Jorge Alberto
García, Valentina Correa, Leidy
Agudelo, Marcela Escobar y
Clemencia Orozco (Manizales Más)



Medellín

Coordinador técnico:

Andrés Calle Valdes
(Corporación Ruta N)

Equipo técnico:

Daniela Reyes y Yheimy Morales



Montevideo

Coordinador técnico:
Gastón Carracelas (ANDE)

Equipo técnico:

Yamandú Delgado, Diego Díaz y Ana Laura Trías (ANDE).



Quito

Coordinador técnico:
Wilson Enrique Araque Jaramillo
(Universidad Andina Simón Bolívar)

Equipo técnico:

Andrés Jorge Argüelo Salazar (Universidad Andina Simón Bolívar), Ana Lucia Burbano Enriquez, Verónica Natalia Almeida Suárez (AEI), Verónica Alexandra Juna Cabrera (Corporación de Promoción Económica CONQUITO), Mauricio Anderson Salazar, Mayra Alejandra Alava Vargas (Biolegal).



San Pablo

Coordinador técnico:
Bruno Rondani
(100 Open Startups)

Equipo técnico:

Rafael Levy, Carla Depieri Colonna, Marco Petucco y Luiz Guilherme Rodrigues Antunes (100 Open Startups)



Santiago de Chile

Coordinadora técnica:
Sandra Díaz Ortega (ematrix Spa)

Equipo técnico:

Jorge Andrade y Bernardita Venegas (ematrix Spa)



Valparaíso

Coordinador técnico:
Jaime González
(Gobernanza EIVA)

Equipo técnico:

Cristobal Fernandez (USM), Diego Yañez (USM), Alejandro Plaza (EIVA), Roberto Gonzalez (EPV/ EIVA), Barbara Diaz Gomez (EIVA/ Gedes Ltda.), Claudia Acevedo Karlezi (EIVA/ Plataforma Áurea), María José Escobar (EIVA/ USM), Francesco Pontarelli (EIVA/ 5F SpA), Rodrigo Sánchez (EIVA/ CORFO), Walter Rosenthal (EIVA/ Quintil Valley SpA), Pier Paolo Zaccarelli (EIVA / Enjoy), Felipe Cornejo (EIVA/ STCo), Juany Herrera (EIVA)

Resumen ejecutivo

El desarrollo de los ecosistemas de América Latina hace necesario contar con inputs inteligentes sobre el estado de las distintas dimensiones y variables que inciden sobre los procesos de emprendimiento dinámico e innovador. Por ese motivo nació GEIAL, el grupo de ecosistemas inteligentes de América Latina. Partiendo de un marco conceptual sólido, que permite dar cuenta de las heterogeneidades entre ecosistemas y tiene el respaldo de varias décadas de investigación, GEIAL trabaja en base al Índice de Condiciones para el Emprendimiento en Ciudades (ICEC-Prodem) y en actividades de su red de aprendizaje a lo largo del año. GEIAL cuenta con el apoyo de su Grupo Impulsor y su Advisory Board Internacional.

A continuación compartimos los principales resultados comparados de los 17 ecosistemas pioneros que participan de GEIAL desde su propia fundación.

Todas las ciudades se ubican en distintos tramos dentro del **nivel inter-medio**; aunque exhibiendo importantes **contrastos** en el grado de desarrollo de sus ecosistemas en el marco de una fuerte **heterogeneidad**. Cabe destacar que ninguna ciudad exhibe valores altos o muy altos.

Las ciudades que reúnen las mejores condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico son **San Pablo**, en Brasil; **Manizales**, **Bogotá** y **Medellín** en Colombia y **Santiago**, en Chile. Estos ecosistemas encabezan el *ranking* de GEIAL, alcanzando el primer escalón dentro del nivel medio-alto del índice de Prodem (62/63 puntos). Los demás ecosistemas se ubican en valores medios, apenas por sobre los 55 puntos y abarcan casos de ciudades grandes e intermedias por igual.

Las **ciudades grandes** suelen presentar varios aspectos favorables, aunque predominan las oportunidades de mejora. Por ejemplo, ciertos aspectos culturales favorables, como la valoración social del emprendimiento y los modelos de rol, conviven con debilidades importantes en las actitudes emprendedoras de la población. Asimismo, existen desafíos muy importantes para avanzar en la educación emprendedora, especialmente en el nivel medio de la enseñanza. De hecho, los emprendedores suelen encontrar más espacios para el desarrollo de sus capacidades por fuera que por dentro del sistema educativo.

Por otra parte, algunos de los ecosistemas cuentan con cierta plataforma de emprendedores locales, pero varios de ellos enfrentan dificultades en el balance atracción/retención de emprendedores. Ello puede relacionarse con la situación verificada en el plano de las oportunidades y de los factores viabilizadores. En el primer caso, las demandas locales, tanto de las familias como de los gobiernos y las empresas, no suelen ser reconocidas como aspectos favorables que traccionan las grandes ventas de los emprendimientos. Ello a pesar de la escala de estas ciudades o incluso, en algunas de ellas, de la existencia de segmentos poblacionales o empresariales que podrían ser una fuen-

te de oportunidades más vigorosa. Tampoco las instituciones de CTI están contribuyendo a la creación de empresas, incluso en aquellas en las que las agendas de investigación se relacionan con los problemas de las sociedad y las empresas y en las que las instituciones de investigación dan importancia al emprendimiento, debido a que carecen de espacios de relacionamiento con emprendedores.

Por otra parte, si bien es bastante usual encontrar organizaciones que apoyan a los emprendedores para crear su empresa; al mismo tiempo, hay otros factores que juegan en contra, como la falta de financiamiento o de normativas favorables para los emprendimientos. Además, el apoyo institucional inicial decae cuando se trata de hacerlos crecer o internacionalizarlos. Las políticas de emprendimiento, a su turno ofrecen un amplio campo para desarrollar programas públicos que fomenten el emprendimiento dinámico y los ecosistemas en las ciudades grandes de GEIAL.

Un aspecto que suele ser favorable para el desarrollo de estos ecosistemas es la articulación de los actores, los niveles de confianza alcanzados y la voluntad de trabajo colaborativo, aún cuando todavía hay terreno para avanzar en el desarrollo mayor de las gobernanzas. Las condiciones comentadas en esta sección ofrecen una buena cantidad de insumos para el diseño de iniciativas tanto por parte de las gobernanzas como de los gobiernos.

Las **ciudades intermedias** de GEIAL, por su parte, se caracterizan por mostrar algunos aspectos favorables del modelo conceptual. Por ejemplo, la valoración positiva del emprendimiento y la existencia de modelos de rol y de actividades de sensibilización; o el apoyo institucional para crear la empresa, las políticas públicas y el financiamiento público, aunque estos dos últimos aspectos se verifican principalmente en las ciudades chilenas. En la mayoría de los ecosistemas también suelen existir bases de confianza entre los actores, voluntad de trabajo colaborativo y una agenda compartida, ingredientes básicos para el desarrollo y consolidación de las gobernanzas de los ecosistemas.

Sin embargo, en las ciudades intermedias se identificaron importantes espacios para el desarrollo de las condiciones sistémicas, principalmente en el acceso a fuentes de financiamiento privado y, excepto en las ciudades chilenas, también de las fuentes públicas; en las normas y regulaciones, las fuentes de oportunidades y, especialmente, el balance entre atracción y retención del capital humano emprendedor.

A lo largo de este reporte, y con mayor especificidad en cada reporte local, se comparten resultados que esperamos sirvan como brújula para el trabajo de los actores de los distintos ecosistemas pioneros de GEIAL, así como también para inspirar a otras ciudades o regiones que deseen sumarse en el futuro.

Presentación

¿Porqué GEIAL?

GEIAL, el Grupo de Ecosistemas Inteligentes de América Latina, nace por iniciativa de un grupo de colegas de distintos países que detectaron en su labor con los ecosistemas de la región, la necesidad y la demanda de indicadores y conocimientos ajustados a la realidad latinoamericana con el propósito de medirlos, compararlos y monitorear su evolución en base a un enfoque conceptual sólido. Ello resulta clave para formular mejores estrategias y agendas accionables para el desarrollo de los ecosistemas, aportando evidencias e inteligencia sistémica a las gobernanzas y a las políticas de fomento del emprendimiento dinámico e innovador en la región.

Además, en el proceso de construcción de estas mediciones y su análisis, se busca desarrollar capacidades en los mismos actores y una comunidad de aprendizaje entre los diferentes ecosistemas que forman parte de GEIAL.

Para la creación de GEIAL se constituyó un Grupo Impulsor y, para acompañar su desarrollo se conformó un Advisory board, compuesto por expertos y expertas internacionales.

Las ciudades pioneras de esta primera cohorte de GEIAL 2023 son: Antofagasta, Copiapó, La Serena-Coquimbo, Iquique, Santiago y Valparaíso en Chile; Barranquilla, Bogotá, Manizales, Medellín y Cali en Colombia; Guayaquil, Quito y Loja en Ecuador; San Pablo en Brasil, Montevideo en Uruguay y Buenos Aires en Argentina.

Durante un año de trabajo se han venido desarrollando diversas actividades que incluyeron encuentros metodológicos, levantamiento de información, presentaciones de expertos y trabajo con colegas, conversaciones entre diferentes ecosistemas, espacios de networking para forjar una red de aprendizaje, discusión de resultados, elaboración de reportes de cada ecosistema y a nivel comparado.

Este reporte es uno de los resultados de este conjunto de esfuerzos de GEIAL y estamos convencidos que servirá para provocar conversaciones y acciones para el desarrollo del ecosistema.

Pero la labor de GEIAL recién empieza. ¿Quiénes pueden sumarse? Todas aquellas organizaciones del ecosistema y profesionales que estén trabajando activamente por el emprendimiento y la innovación en sus ciudades. Los beneficios de sumarse a la comunidad de GEIAL son: (i) Visibilizar, medir y comparar al ecosistema con otros, (ii) Proponer y participar de proyectos de investigación con otras ciudades, (iii) Ser parte de una red de aprendizaje y (iv) Acceder de manera preferencial a actividades de formación y networking y a asistencias técnicas customizadas para el ecosistema. Quienes estén interesados en formar parte de esta comunidad de aprendizaje, no duden en contactar a info.geial@gmail.com y seguir la página de LinkedIn GEIAL: www.linkedin.com/company/geial/

Grupo Impulsor



Sandra Diaz
(Ematris)



Cristina Fernández
(GEN)



Rosana Velasco
(iNNpulsa)



José Willington
(ex Ruta N)



Sara Goldberg
(Experta en innovación, ex ANII)



Natalia Almeida
(AEI)



Gabriel Schneider
(SIC Desarrollo)



Hugo Kantis
(Prodem)



Juan Federico
(Prodem)

Advisory Board



Pablo Angelelli
(BID)



Philip Gaskin
(Kauffman Foundation)



Philip Roundy
(University of Tennessee)



Magdalena Coronel
(BID LAB)



Cristina Fernández
(GEN)



Heloisa Meneses
(Fundacao Dom Cabral)



Colin Mason
(Glasgow University)



Francis Motoyama
(Ohio State University)



Victor Mulas
(ex Banco Mundial)

Marco conceptual y metodológico

Un enfoque sistémico para entender el emprendimiento en las ciudades

Las ciudades están ganando creciente protagonismo como espacios donde tienen lugar los procesos de emprendimiento e innovación. A diferencia de lo que sucedía con la organización de la manufactura, que se verificaba muchas veces en la periferia, frecuentemente en torno a parques o zonas industriales, **el emprendimiento y la innovación suelen ser fenómenos urbanos**¹. Las ciudades dejan de ser consideradas como un espacio pasivo, un mero depósito de las actividades innovativas y pasan a ser un actor clave del proceso de creación de empresas. En otras palabras, **el emprendimiento y la innovación no sólo suceden en las ciudades, sino que las necesitan**².

En esta misma línea, la literatura sobre ecosistemas emprendedores considera a las **ciudades como el espacio geográfico donde se expresa la naturaleza localizada del fenómeno emprendedor**³. Como sostiene Johannisson (2000), el ámbito local es clave para entender el proceso emprendedor y sus redes⁴. Ello se plasma en el concepto mismo de **ecosistema emprendedor** definido como el “...conjunto de actores, factores, relaciones y procesos que actúan e interactúan moldeando las condiciones para la creación, desarrollo y expansión de las empresas en

-
1. **Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2017)**. Entrepreneurial ecosystems in cities: establishing the framework conditions. *The Journal of Technology Transfer*, 42(5), 1030-1051; **Mulas, V., Minges, M., & Applebaum, H. (2016)**. Boosting tech innovation: Ecosystems in cities: A framework for growth and sustainability of urban tech innovation ecosystems. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 11(1-2), 98-125.
 2. **Florida, R., Adler, P., & Mellander, C. (2017)**. The city as innovation machine. *Regional Studies*, 51(1), 86-96.
 3. **Mack, E. y Mayer, H. (2016)**. The Evolutionary Dynamics of Entrepreneurial Ecosystems. *Urban Studies* 53(10):2118-33; **Stam, E. y Spigel, B.. (2017)**. Entrepreneurial Ecosystems. En Blackburn, R., De Clercq, D., Heinonen, J. y Wang, Z. (Eds) (2017) *Handbook for Entrepreneurship and Small Business*. London: SAGE.; **Feld, B. (2012)**. *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. John Wiley & Sons.
 4. **Johannisson, B. (2000)**. Networking and entrepreneurial growth. *Handbook of entrepreneurship*, 368-386.

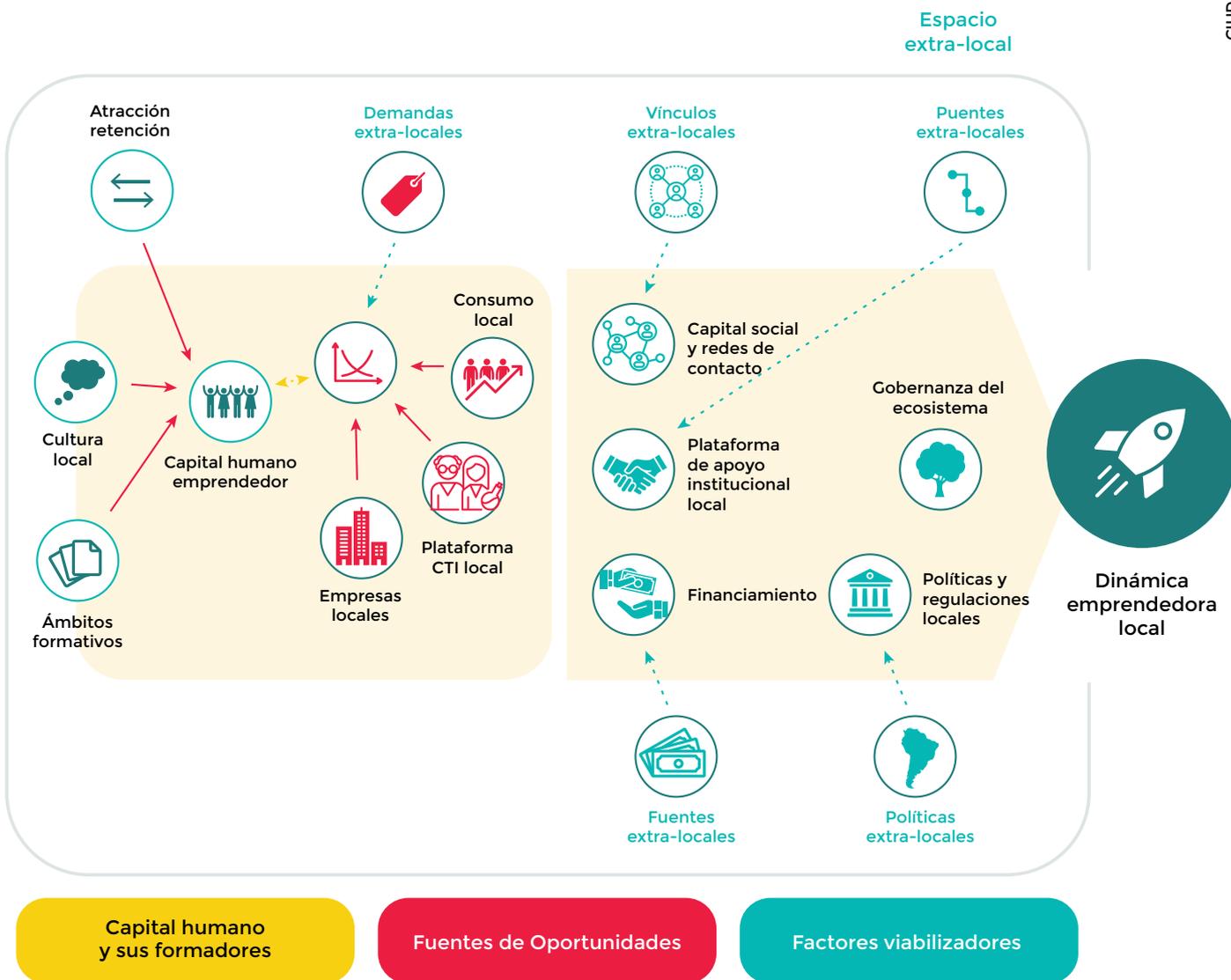
un espacio geográfico determinado...”⁵. Esto no implica desconocer que existen influencias relevantes desde los niveles nacional e incluso global, sino que coloca el énfasis en la necesidad de incorporar el análisis de los vínculos y canales que existen desde lo local hasta lo nacional y también lo global⁶.

El marco conceptual de GEIAL, basado en el **ICEC-Prodem**, incorpora estos elementos, tomando como punto de partida una visión sistémica y evolutiva del surgimiento y desarrollo de emprendimientos dinámicos (Kantis y otros, 2004; 2020)⁷. El concepto de **emprendimiento dinámico** alude a las empresas nuevas⁸ con potencial de convertirse en (al menos) una PyME con proyección de crecimiento luego de superados los primeros años (de mayor tasa de mortalidad⁹) así como también a las Pymes jóvenes¹⁰ con proyección de crecimiento (Kantis y otros, 2004; y 2020). El crecimiento es un aspecto clave para este enfoque, a partir de una aproximación que se sustenta en la literatura de crecimiento (Garnsey y otros, 2006; Coad y otros, 2018)¹¹, así como también en la propia diversidad de los emprendimientos que logran crecer y contribuir al empleo y al enriquecimiento de la matriz productiva.

Tal como se ilustra en la siguiente figura, el marco conceptual comprende **tres ejes**: el capital humano emprendedor y sus ámbitos formadores (aspectos culturales, ámbitos formativos); las fuentes de oportunidades (consumo local, empresas locales, plataforma local de CTI, captación de demandas extra-locales) y los factores viabilizadores de los proyectos emprendedores, es decir, de su creación y desarrollo y del propio ecosistema (apoyo institucional, financiamiento, capital social y redes, gobernanzas y articulación, políticas y regulaciones).

-
5. **Federico, J; Ibarra García, S & Kantis, H (2020)**: Enfoque sistémico del emprendimiento: estado del arte y desafíos conceptuales en Suarez, D.; Erbes, A.; Barletta, F. (SD) (Comp). Teoría de la innovación: evolución, tendencias y desafíos. Herramientas conceptuales para la enseñanza y el aprendizaje. UNGS-UCM, Buenos Aires, Madrid; **Kantis, H. y Federico, J. (2020)**. A dynamic model of entrepreneurial ecosystems evolution. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 5(1), 182-220; **Kantis, H., Federico, J., Ibarra García, S. y Menendez, C. (2022)** Emprendimiento digital en ciudades intermedias. CIIPPEC- BID Lab.
6. **Kantis, H. Federico, J, Ibarra García, S. y Menéndez, C. (2017)** Ciudades para emprender. Estudio diagnóstico de las condiciones de partida del programa - línea de base cohorte 2016. Disponible en www.prodem.ungs.edu.ar; **Kantis, H. Federico, J, Ibarra García, S. y Menéndez, C. (2018)** Ciudades para emprender. Medición de las condiciones de partida en la 2da cohorte de ciudades seleccionadas. Disponible en www.prodem.ungs.edu.ar; **Brown, R., y Mason, C. (2017)**. Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 49(1), 11-30.
7. **Kantis, H. Angelelli, P., Moori Koenig, V. 2004**. Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional. Banco Interamericano de Desarrollo; **Kantis, H. D., Federico, J. S., & García, S. I. (2020)**. Entrepreneurship policy and systemic conditions: Evidence-based implications and recommendations for emerging countries. *Socio-Economic Planning Sciences*, 72, 100872.
8. Se consideran las que tienen hasta 3 años de vida.
9. Los primeros 3 o 4 años son los de mayor mortalidad según los distintos estudios de demografía empresarial realizados en distintos contextos.
10. Se consideran las que tienen más de 3 años y hasta 15 años de vida.
11. **Garnsey, E., Stam, E., & Heffernan, P. (2006)**. New firm growth: Exploring processes and paths. *Industry and innovation*, 13(1), 1-20. **Coad, A., Daunfeldt, S. O., & Halvarsson, D. (2018)**. Bursting into life: firm growth and growth persistence by age. *Small Business Economics*, 50(1), 55-75.

**Figura 1. MODELO CONCEPTUAL DE GEIAL:
EL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS**



En el corazón del modelo está el proceso de emprendimiento. Así, la interacción entre el capital humano emprendedor (los emprendedores) y las fuentes de oportunidades da lugar al surgimiento de propuestas de valor. La fuerza de esta interacción, alimentada por las capacidades de los emprendedores (capital humano emprendedor) y la riqueza de las fuentes de oportunidades, incide en la potencia de las propuestas de valor que se generan. Por otra parte, para lograr que estas propuestas se conviertan en proyectos y se materialicen se requiere de la existencia de fuerzas viabilizadoras, que faciliten la creación y el desarrollo de nuevas empresas dinámicas.

Comenzando por el primer eje, el **capital humano emprendedor y sus formadores**, se busca además entender la capacidad del ecosistema de dar lugar a la generación de nuevos emprendedores y emprendedoras, siendo para ello necesario indagar acerca de la incidencia de: a) la cultura local y b) los ámbitos formativos de competencias emprendedoras. Así, en la cultura local se incluye la valoración social de los emprendedores, los eventos de sensibilización y la difusión de modelos de rol. En el plano formativo es posible mencionar la contribución del sistema educativo en el desarrollo de competencias emprendedoras, en sus distintos niveles, pero también de otros ámbitos por fuera del sistema educativo.

El segundo de los componentes, las **fuentes de oportunidades**, incluye aspectos tales como el dinamismo y perfil del consumo local (las familias, empresas y gobierno), así como el potencial de generación de oportunidades de las empresas locales y la plataforma de instituciones I+D (Plataforma de CTI) localizados en la ciudad. Pero también se toman en cuenta los diferentes espacios y canales a través de los cuales los emprendedores locales acceden a oportunidades extra-locales.

Las **fuerzas viabilizadoras**, por su parte, son las que facilitan o inhiben la conversión de las propuestas de valor en empresas. Entre ellas se pueden mencionar la existencia de capital social y redes de contacto así como la apertura de estas redes hacia contactos extra-locales. También se debe considerar la plataforma local de apoyo institucional, tanto para crear empresas como para apoyar su crecimiento, y su contribución a generar puentes con recursos, apoyos y actores extra-locales. El acceso a diversas fuentes de financiamiento privadas y públicas (locales y extra-locales) a lo largo de las diferentes etapas de desarrollo de la empresa es otro de los aspectos clave que viabilizarían la transformación de las propuestas en empresas. Finalmente está el accionar del gobierno en sus diferentes niveles (local, regional, nacional), con sus políticas y regulaciones, las que pueden incidir en varias de las dimensiones anteriores.

Resta aún considerar un último aspecto de singular relevancia para el desarrollo de un ecosistema: su **articulación y gobernanza**. La gobernanza se refiere a la forma en que los actores logran crear una visión común del ecosistema, estructuran la autoridad y la colaboración, asignan recursos, coordinan y monitorean las acciones conjuntas de la red como un todo. En este sentido, cobran relevancia la existencia de una agenda de trabajo y un espacio donde los diferentes actores interactúen y articulen las acciones en pos del desarrollo del ecosistema.

La acción conjunta de todos estos aspectos incide en la vitalidad de su **dinámica emprendedora local**, y su contribución local (al empleo, la innovación y/o la generación de soluciones para los problemas de la sociedad y/o de las empresas locales).

Enfoque metodológico de este estudio

Para estudiar el emprendimiento en el ámbito de las ciudades se parte del modelo conceptual previo en base a la información secundaria disponible y a la construcción y análisis de un indicador basado en una consulta on-line a diferentes actores clave de los ecosistemas que forman parte del **Panel de Actores Clave del Ecosistema (PACE-GEIAL)**: emprendedores/as, fundadores de empresas nacientes y jóvenes, académicos y profesores universitarios, profesionales de organizaciones de apoyo al emprendimiento, representantes de los gobiernos nacionales y locales, de cámaras empresariales, inversionistas y fondos de capital de riesgo, ejecutivos de empresas grandes y medianas con alguna relación con el emprendimiento y base en la ciudad, y profesionales especializados en emprendedores y empresas jóvenes.

Para la conformación del PACE-GEIAL se utiliza la técnica de muestreo denominada **purposive sampling**, también conocida como *expert sampling* (Battaglia, 2008; Etikan y otros, 2016)¹². En esta técnica se selecciona a las personas que pueden aportar información apropiada y útil sobre el fenómeno bajo estudio. El purposive sampling se diferencia de las técnicas aleatorias porque parte de la base de que ciertos actores cuentan con más o mejor conocimiento e información sobre el fenómeno a estudiar y por lo tanto deberían estar en la muestra. Por el contrario, en un muestreo aleatorio podrían quedar fuera por el mismo criterio de aleatoriedad.

La utilización de fuentes primarias basadas en la opinión de expertos obedece a la inexistencia de datos cuantitativos sobre las diferentes variables del modelo conceptual a nivel de los ecosistemas. Si bien podrían llegar a encontrarse algunas fuentes secundarias a nivel de ciudades asimilables a algunas variables que se busca aproximar, éstas no son del todo comparables ni entre ecosistemas de un mismo país ni entre países. De hecho, este tipo de metodologías ha sido adoptada por el World Economic Forum y por el Global Entrepreneurship Monitor en su Encuesta Nacional a Expertos.

El conocimiento y experiencia de quienes seleccionan a los participantes son aspectos clave para la adecuada conformación de un panel con la calidad adecuada. Los criterios para definir el tamaño de la muestra se basan en la relevancia analítica de las respuestas por sobre la representatividad estadística. En este sentido, para cada perfil de actor del ecosistema se establecieron pisos mínimos según el tamaño de la ciudad.

Para levantar la información se realizó la **Encuesta de condiciones para el emprendimiento y la innovación (ECEI)** estructurada en diez secciones que cubren las dimensiones del modelo conceptual anterior. En cada una de ellas se incluyeron preguntas cerradas usando una escala tipo Likert de grado de acuerdo, que luego se procesó para construir el indicador del ICEC-Prodem.

12. **Battaglia, M. P. (2008)**. Nonprobability sampling. Chapter 5 in Lavrakas, P. (Ed.) Encyclopedia of survey research methods. SAGE: Thousand Oaks, pages 523-526; **Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016)**. Comparison of convenience sampling and purposive sampling. American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5(1), 1-4.

Condiciones para el emprendimiento dinámico en las ciudades de GEIAL

Caracterización de las ciudades que forman parte de GEIAL

Las ciudades pioneras de GEIAL se caracterizan por su diversidad. Una primera división clara que puede realizarse es en términos de su tamaño. Así, a lo largo de este reporte se incluyen **ciudades grandes**, definidas como ciudades de más de un millón de habitantes, y **ciudades intermedias** que corresponden a las de menos de un millón. Sin embargo, al interior de cada uno de estos grupos existen diversas realidades. A continuación se presentan algunos rasgos destacados de estas ciudades antes de presentar el análisis de sus condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico.

Entre las **ciudades grandes** se incluye a **San Pablo**, la ciudad más poblada de Sudamérica y la quinta a nivel global. San Pablo es el centro industrial, económico y financiero de la región, posicionándose como uno de los ecosistemas más vitales y atractivos de América Latina, albergando un importante número de fondos de capital emprendedor y una intensa actividad de aceleradoras corporativas.

También participan de GEIAL algunas **capitales sudamericanas** destacadas: **Santiago de Chile, Buenos Aires, Bogotá, Quito y Montevideo**. Estas ciudades concentran una parte importante de la población y de la actividad política-administrativa y económica de cada país. Su perfil productivo suele estar muy orientado a los servicios y al comercio. En Santiago, por ejemplo, más del 60% de su Producto Bruto se concentra en servicios financieros y empresariales, comercio, servicios personales, y transporte, información y comunicaciones. Algo similar sucede en Bogotá, Montevideo, Quito y Buenos Aires, donde los servicios empresariales constituyen, siendo en este último caso, además, el principal complejo exportador de la ciudad. Otra faceta que caracteriza a estas ciudades refiere al capital humano, en especial, por la importancia de las instituciones y de la población universitaria. Estos factores han contribuido al surgimiento de nuevos emprendimientos en actividades tecnológicas como las fintech, retail y comercio electrónico, edtech y otras soluciones y aplicaciones basadas en TICs.

Medellín, Cali y Barranquilla completan el grupo de ciudades grandes de Colombia que forman parte de GEIAL. La capital antioqueña se destaca por su actividad manufacturera, financiera y comercial y por la presencia de actores articuladores como el Comité Universidad Empresa Estado y la agencia de innovación Ruta n, en un ecosistema destacado a nivel global por su apuesta al emprendimiento y la innovación. Cali es reconocida por su liderazgo y trayectoria en materia de formación emprendedora a partir del rol de la Universidad ICESI. Precisamente, su carácter de ciudad universitaria se traduce en una importante presencia de población joven, que puede contribuir al sur-

gimiento de emprendedores, especialmente en sectores tecnológicos y de base cultural que se suman a las actividades relacionadas con el turismo y la manufacturera que caracterizan a la ciudad. Barranquilla, por su parte, también se caracteriza por una intensa actividad de las industrias culturales que se combinan con las tradicionales actividades manufactureras, comerciales y de logística existentes en la capital del Atlántico colombiano. La última de las ciudades grandes que forman parte de GEIAL es **Guayaquil**, principal centro comercial, industrial y financiero del Ecuador. Esta ciudad, conocida también por ser el puerto más importante del país, está atravesando actualmente un proceso de diversificación hacia nuevas cadenas de valor como el turismo y los servicios de salud lo cual podría abrir nuevas oportunidades para nuevos emprendimientos.

Entre las **ciudades intermedias** que integran GEIAL están **Manizales** en Colombia y **Valparaíso** en Chile. Ambos casos cuentan con gobernanzas y están buscando avanzar en la diversificación y transformación de su base productiva y económica (el café en el primer caso y el puerto en el segundo), donde el emprendimiento y las empresas jóvenes pueden jugar un rol clave. Otra de las ciudades intermedias de GEIAL es **Loja**. Esta ciudad del sur ecuatoriano se caracteriza por su riqueza histórica y cultural pero también por su actividad universitaria y su compromiso con el surgimiento de emprendimientos científico-tecnológicos.

Para cerrar esta presentación de las ciudades intermedias miembros de GEIAL es preciso mencionar la presencia de 4 ciudades pertenecientes a la Macrozona norte de Chile: **Antofagasta, Iquique, La Serena-Coquimbo y Copiapó**. Si bien la minería aparece como un denominador común entre ellas, la relevancia que tiene esta actividad en la economía de cada una de ellas, así como el involucramiento de las principales empresas con sus respectivos ecosistemas son diferentes, siendo más importantes en Antofagasta donde aparecen grandes empresas mineras de clase mundial jugando un rol clave. En Iquique, por su parte, se verifica una importante especialización en torno a actividades vinculadas con la economía circular. La Serena-Coquimbo es la que muestra un perfil empresarial y de actividades más diversificado. Se suma a ello un elevado nivel de calidad de vida que hacen a esta ciudad un destino atractivo para quienes buscan radicarse en centros urbanos intermedios fuera del centro del país. Su desafío es cómo capitalizar estas ventajas en términos de su actividad emprendedora. Por último, dentro de estas ciudades del norte chileno, está Copiapó que es la ciudad más pequeña y que cuenta con un ecosistema menos desarrollado.

En resumen, las ciudades que forman parte de GEIAL y que se incluyen en este reporte constituyen un conjunto de ecosistemas heterogéneos. Contar con métricas que ayuden a caracterizar y comparar los ecosistemas y sus fuerzas dinamizadoras es de particular relevancia para poder plantear agendas accionables en cada uno de ellos, potenciando sus activos existentes y aprendiendo de otros ecosistemas de la región.

Una mirada panorámica

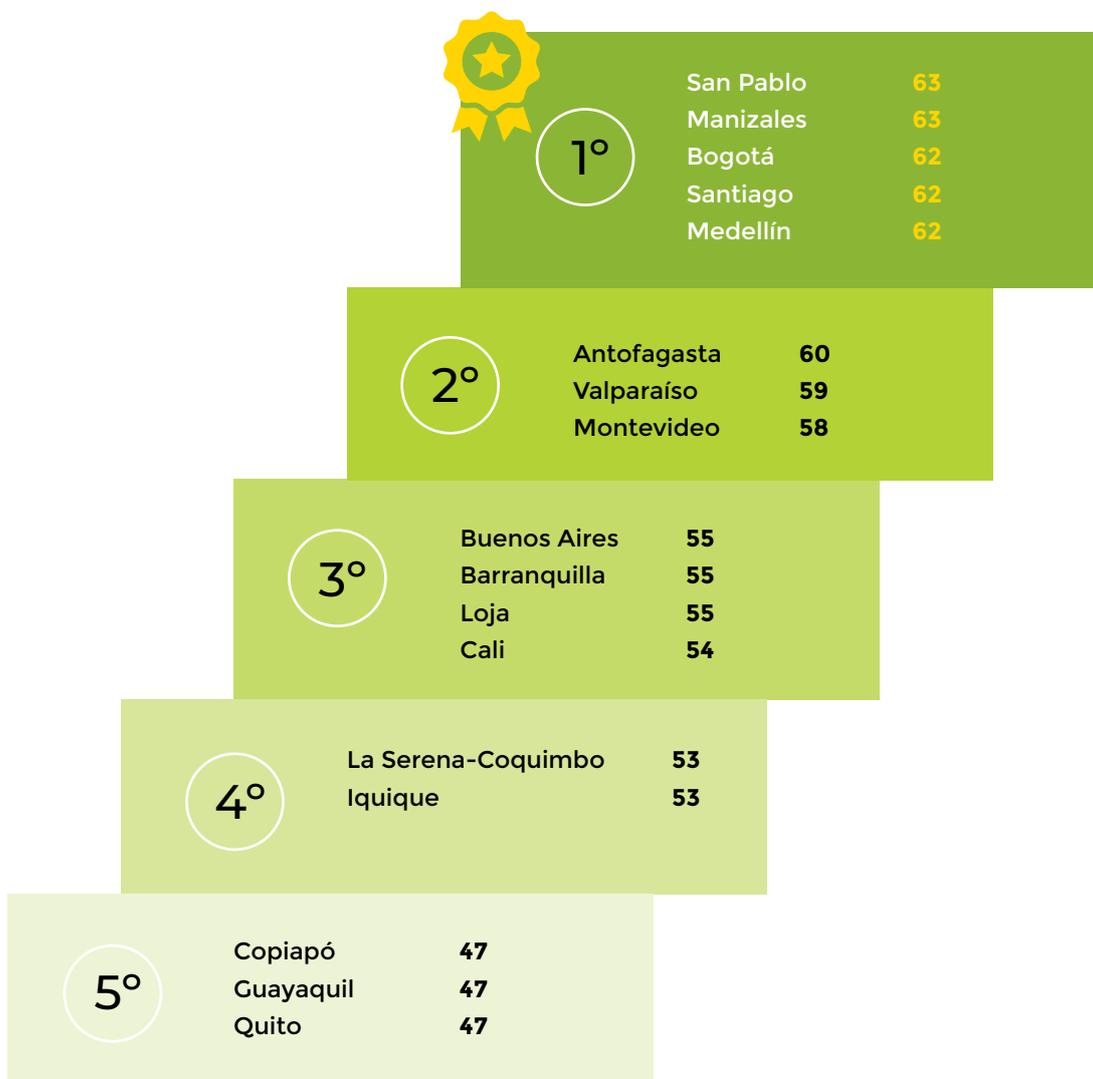
Ranking general

Las ciudades que reúnen las mejores condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico son **San Pablo**, en Brasil; **Bogotá**, **Medellín** y **Manizales** en Colombia y **Santiago**, en Chile. Estos ecosistemas encabezan el *ranking* GEIAL, ubicándose en el primer escalón dentro del nivel medio-alto del índice (62/63 puntos). Cabe destacar que ninguna ciudad exhibe valores altos o muy altos.

Aún cuando estos ecosistemas tienen un camino de desarrollo importante por recorrer, se destacan dentro de GEIAL. Excepto Manizales, son todas ciudades grandes, con más de 1 millón de habitantes. De hecho, dos de ellas, Bogotá y Santiago, son las capitales de Colombia y Chile, respectivamente; San Pablo es el centro industrial y financiero más importante de Brasil y Medellín es la capital del departamento de Antioquia, Colombia.

Los demás ecosistemas se ubican en valores medios, apenas por sobre los 55 puntos y abarcan los casos de ciudades grandes e intermedias por igual. Los casos más adelantados dentro de este segundo grupo son **Antofagasta** y **Valparaíso**, en Chile y **Montevideo**, en Uruguay. Los ecosistemas con condiciones más desfavorables y mayores oportunidades de mejora son Quito, Guayaquil y Copiapó, con 47 puntos en los tres casos.

Figura 2. RANKING GENERAL DE LAS CIUDADES PIONERAS DE GEIAL



Nota:

La ilustración del *ranking* está construida en base a escalones conformados por ciudades con valores similares entre sí y diferentes de las que le siguen.

Ranking por dimensiones

El *ranking* general encuentra sustento en las distintas dimensiones del ecosistema. Esta sección se enfoca en el *ranking* de cada una de ellas.

En **capital humano emprendedor** lidera San Pablo (69 puntos), seguida por Santiago (62 puntos), al igual que ya se vió en el *ranking* general. Un poco diferente es la situación observada en los factores formadores del capital humano emprendedor: **cultura y formación emprendedora**, en donde algunas ciudades colombianas suelen exhibir mejores condiciones relativas. Son, por lo tanto, las que tendrían mayores probabilidades de realimentar el flujo de emprendedores en el futuro. A la cabeza, en ambos casos, aparece Manizales (con 74 y 69 puntos respectivamente). En formación emprendedora le siguen Bogotá (67) y, a la distancia, en un tercer anillo, Medellín, Loja y Barranquilla. En cultura emprendedora también se destacan, además de Manizales, Medellín, Bogotá y Cali (ligeramente por debajo de los 70 puntos en ambos casos).

Figura 2. CAPITAL HUMANO EMPRENDEDOR Y SUS FORMADORES

Capital humano emprendedor

San Pablo 69 ★
Santiago 62
Medellín 59
Montevideo 59
Bogotá 58
Manizales 56
Antofagasta 54
Barranquilla 53
Iquique 53
Buenos Aires 51
Valparaíso 51
Loja 49
Cali 49
Quito 48
Copiapó 48
La Serena-Coquimbo 45
Guayaquil 45

Cultura emprendedora

Manizales 74 ★
Medellín 68
Bogotá 68
Cali 67
San Pablo 66
Iquique 65
Santiago 65
La Serena-Coquimbo 65
Antofagasta 65
Barranquilla 65
Valparaíso 65
Montevideo 62
Buenos Aires 62
Loja 61
Copiapó 61
Guayaquil 58
Quito 56

Formación emprendedora

Manizales 69 ★
Bogotá 67
Medellín 62
Loja 62
Barranquilla 61
La Serena-Coquimbo 58
Cali 55
Santiago 55
Buenos Aires 52
Quito 51
San Pablo 50
Antofagasta 48
Guayaquil 48
Valparaíso 48
Iquique 48
Montevideo 48
Copiapó 47

En lo que refiere al **espacio de oportunidades** para las empresas nuevas y jóvenes, las ciudades grandes llevan la delantera, algo que se explica por su mayor escala y tejido empresarial. Santiago y San Pablo están al tope del *ranking* de **condiciones de la demanda** y de **empresas y oportunidades**, respectivamente. Bogotá y Medellín, más atrás, vuelven a ocupar posiciones avanzadas en ambos casos, al igual que en el *ranking* general. La única ciudad de tamaño intermedio que se ubica cerca de las seguidoras, en ambas dimensiones, es Antofagasta, situación que se explica por el dinamismo que le imprime la minería al consumo local y a la actividad empresarial.

En **plataforma de CTI**, esto es, la contribución al emprendimiento de las instituciones de ciencia, tecnología e innovación, también lidera San Pablo, pero en este caso el segundo lugar es para Loja, seguida de cerca por Barranquilla, Medellín y Bogotá. Se trata, en todos los casos, de ciudades con una fuerte presencia de universidades.

Figura 3. ESPACIO DE OPORTUNIDADES



Por último, en el eje de **factores viabilizadores**, esto es, aquellos que ayudan a concretar la creación y desarrollo de las empresas, el liderazgo de las distintas dimensiones incluye a ciudades de diferente tamaño. En otras palabras, la relación entre escala urbana y condiciones para el emprendimiento no es lineal.

En el plano del **capital social y las redes** nuevamente lidera San Pablo (75 puntos), seguido en este caso por Buenos Aires (71 puntos) y, más atrás, arriba de los 65 puntos, aparece un tercer grupo de ciudades que incluye a Montevideo, Bogotá, Manizales, Valparaíso y Medellín. En el **acceso al financiamiento**, por su parte, se destacan Santiago (59) y San Pablo (58), aunque con valores intermedios que no llegan a ser claramente favorables para los emprendedores.

Figura 4. CAPITAL SOCIAL Y FINANCIAMIENTO

Capital social y redes

San Pablo 75 ★
Buenos Aires 71
Montevideo 69
Bogotá 68
Manizales 68
Valparaíso 67
Medellín 67
Santiago 64
Antofagasta 63
Loja 61
Cali 61
Guayaquil 59
Barranquilla 59
Iquique 56
La Serena-Coquimbo 56
Quito 52
Copiapó 50

Financiamiento

Santiago 59 ★
San Pablo 58
Bogotá 54
Iquique 54
Valparaíso 52
Montevideo 52
Antofagasta 51
Medellín 51
La Serena-Coquimbo 49
Copiapó 45
Manizales 45
Loja 42
Cali 41
Barranquilla 40
Buenos Aires 40
Quito 39
Guayaquil 30

En el **apoyo institucional** a la creación y desarrollo de empresas nuevas y jóvenes, la ciudad más avanzada es Manizales (70 puntos), seguida por ecosistemas de ciudades grandes como San Pablo y Bogotá, pero también de una ciudad intermedia como Valparaíso, todas con valores superiores a 65 puntos. La importancia del tamaño de las ciudades se desdibuja en el *ranking* de **regulaciones y políticas**. En este caso lo que más cuenta es el predominio de las ciudades chilenas en las primeras posiciones, evidenciando el rol de las políticas y regulaciones en ese país.

Figura 5. APOYOS INSTITUCIONALES Y POLÍTICAS Y REGULACIONES

Apoyos institucionales

Manizales 70 ★
San Pablo 66
Valparaíso 66
Bogotá 65
Santiago 64
Medellín 63
Montevideo 62
Antofagasta 62
Buenos Aires 61
Cali 59
Loja 57
La Serena-Coquimbo 57
Barranquilla 55
Iquique 53
Quito 48
Guayaquil 45
Copiapó 43

Regulaciones y políticas

Antofagasta 64 ★
La Serena-Coquimbo 63
Santiago 60
Iquique 59
Valparaíso 59
Manizales 55
Montevideo 54
Bogotá 54
Medellín 51
Copiapó 51
Barranquilla 49
San Pablo 49
Buenos Aires 48
Cali 46
Quito 44
Guayaquil 43
Loja 42

Finalmente, está la cuestión de la **articulación** entre los actores y sus **governanzas**, aspectos de gran importancia para el desarrollo de los ecosistemas. El *ranking* de esta dimensión está encabezado por Manizales (73) seguida de cerca por Montevideo (72) y, en un tercer anillo, arriba de los 65 puntos, por Antofagasta y Valparaíso (68 y 66 respectivamente). Se trata, claramente, de una dimensión en la que algunas ciudades intermedias suelen sacarle ventaja a la mayoría de las grandes ciudades.

En suma, esta primera visión panorámica de los *rankings* de ciudades grandes pioneras de GEIAL muestra que si bien hay ciertos liderazgos que se repiten en las distintas dimensiones, los ecosistemas de menor tamaño relativo también pueden ocupar posiciones destacadas. Estos resultados aportan argumentos en favor de las políticas de emprendimiento e innovación que buscan desarrollar los distintos ecosistemas de manera descentralizada, por fuera de las grandes concentraciones metropolitanas.

Para aportar en esa dirección, las siguientes secciones se dedican al análisis de la situación de los distintos ecosistemas de ciudades grandes, por un lado, y de las ciudades intermedias, por el otro.

Figura 6. ARTICULACIÓN Y GOBERNANZA DEL ECOSISTEMA

Gobernanza y articulación



Si bien hay ciertos liderazgos de ciudades grandes que se repiten en las distintas dimensiones, los ecosistemas de menor tamaño relativo también pueden ocupar posiciones destacadas.



Colin Mason

Adam Smith Business School,
University of Glasgow, Escocia, Reino Unido
Miembro del Advisory Board de GEIAL

Este informe es valioso por diversas razones. En primer lugar, captura las variaciones en las características de ecosistemas de emprendimiento a nivel de ciudades. Ningún ecosistema es igual a otro. En segundo lugar, los ecosistemas más desarrollados ofrecen conocimientos que pueden ser útiles para los ecosistemas menos desarrollados. En tercer lugar, los ecosistemas no operan de manera aislada: como sugiere la teoría conocida como "pipelines theory", los ecosistemas menos desarrollados y más pequeños pueden aprovechar los recursos disponibles en ecosistemas más grandes y mejor desarrollados. También pueden adoptar iniciativas que se han demostrado efectivas en otros lugares. En cuarto lugar, los ecosistemas son dinámicos, por lo que es importante monitorear aquellos que están en una trayectoria ascendente y aquellos que están retrocediendo.

A continuación, profundizo en varios temas del informe.

En primer lugar, está el tema del talento emprendedor. Esto es crítico y debe ser abordado por los ecosistemas de América Latina. Los ecosistemas exitosos desarrollan su propio talento y atraen talento de otras ubicaciones. Esto requiere "desarrolladores de talento", organizaciones que apoyen el desarrollo de talentos jóvenes, especialmente para los recientemente graduados, por ejemplo, al permitir que estudiantes de ciencias e ingeniería amplíen su conjunto de habilidades y adquieran experiencia en gestión empresarial. Al reclutar graduados de universidades locales, estas organizaciones también desempeñan un papel clave en desarrollar la retención de talento en el ecosistema. También existe la necesidad de "imanes de talento", organizaciones que atraen a individuos talentosos al ecosistema desde otras ubicaciones.

En segundo lugar, está el tema de la demanda. Las grandes empresas desempeñan un papel crítico en tal sentido y, como muestra el informe, esto ocurre solo en algunos ecosistemas de la región. Las grandes empresas deben estar dispuestas a ser clientes tempranos o de prueba para nuevas empresas, lo que a su vez les proporciona credibilidad al acercarse a otros clientes. Un buen ejemplo es McCain, la empresa de alimentos global (conocida por sus papas fritas) con sede en la provincia canadiense de New Brunswick, que colaboró con una empresa local en el desarrollo de tecnología de drones para monitorear cultivos, la cual posteriormente logró recaudar varias rondas grandes de capital de riesgo. McCain también ha invertido en otras empresas locales de agrifoodtech, como por ejemplo, una empresa de cultivo vertical. Por lo tanto, las grandes empresas deben estar activamente involucradas en el liderazgo de los ecosistemas en los que están ubicadas.

En tercer lugar, está el tema de las organizaciones de apoyo al emprendedor. Las necesidades de la comunidad emprendedora son demasiado diversas para que cualquier organización pueda brindar el apoyo necesario a diferentes tipos de emprendedores (e.j., según características demográficas como la edad, sexo, identidad cultural),

por tipo de negocio (e.j. emprendimiento de alta tecnología vs. baja tecnología) y etapa de negocio (etapas tempranas vs. crecimiento). Por lo tanto, la cantidad de estas organizaciones en un ecosistema es un indicador débil del apoyo disponible para los empresarios. Lo crítico es la diversidad de tipos de apoyo disponibles en los ecosistemas. Es particularmente importante para los ecosistemas de América Latina que haya suficiente apoyo disponible para las empresas que están más allá de la etapa de inicio y que buscan crecer. También es necesario que los empresarios puedan acceder a apoyos procedentes de más allá del ecosistema en el que están ubicados, por ejemplo, de manera virtual. Además, el apoyo debe ser entregado por personas con experiencia empresarial/empresarial.

En cuarto lugar, está el papel de las instituciones de I+D en la creación de empresas. Hay dos cuestiones de importancia crítica. En primer lugar, está la naturaleza de la investigación: si se trata de investigación teórica que generalmente se realiza en universidades, es poco probable que haya posibilidades de comercialización en el futuro inmediato. La investigación aplicada es más probable que tenga posibilidades de comercialización. En segundo lugar, está el proceso de comercialización. Las barreras para la comercialización de la investigación incluyen problemas de propiedad intelectual, requisitos de participación accionaria por parte de la institución de investigación (por ejemplo, la universidad), falta de interés entre los inversores de riesgo en empresas fuertemente basadas en la investigación y falta de experiencia empresarial relevante en el equipo fundador. El informe también muestra la importancia de construir puentes entre investigadores y empresarios.

Finalmente, si en América Latina se replica el fenómeno evidente en América del Norte y Europa Occidental de desplazamiento de la población desde las grandes ciudades debido a sus altos costos, especialmente en cuanto a la vivienda, en favor de ciudades más pequeñas (500,000 - 1 millón de habitantes), se esperaría que ello tenga un impacto positivo en los ecosistemas de las ciudades intermedias. Este desarrollo debe ser monitoreado.

Ciudades
grandes

A grandes trazos

Los ecosistemas que lideran el *ranking* de ciudades grandes son, al igual que en el *ranking* general, **San Pablo, Bogotá, Santiago y Medellín**. Cierran el *ranking*, en posiciones rezagadas, **Guayaquil y Quito**, ubicadas en el umbral inferior del nivel medio.

La primera mirada sobre las condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico en las ciudades grandes permite apreciar que, en general, los valores (promedio) de las distintas dimensiones son bastante parejos, lo cual habla de cierto balance en el grado de desarrollo de las distintas dimensiones.

Figura 7.
RANKING DE LAS CIUDADES GRANDES

San Pablo 63	★
Bogotá 62	
Santiago 62	
Medellín 62	
Montevideo 58	
Buenos Aires 55	
Barranquilla 55	
Cali 54	
Guayaquil 47	
Quito 47	

Figura 8.
PANORAMA GENERAL DE LAS CIUDADES GRANDES

— Promedio de las ciudades grandes

— Top dimensión de las ciudades grandes



13. La escala considerada es: **Bajo**: menos de 20, **Medio Bajo** entre 21 y 40, **Medio** entre 41 y 60, **Medio Alto** entre 61 y 80 y **Alto** 81 o más.

14. Son consideradas **fortalezas** aquellas dimensiones que alcancen un valor alto mientras que las que tienen valores medio-altos son considerados **aspectos favorables**. Las oportunidades de mejora más notorias corresponden a valores por debajo de los 50 puntos aunque ello no significa que no las haya aún por encima de ese puntaje.

No se observan altos niveles de desarrollo (81 puntos o más del *ranking*). En su mayoría, las ciudades grandes se ubican, en promedio, en niveles intermedios (más de 40 y menos de 61 puntos), alcanzando puntuaciones medio-altas en **cultura para el emprendimiento** (64 puntos), **fuentes de oportunidades asociadas a las empresas** (62 puntos) y **capital social y redes** (64 puntos)¹³.

Del otro lado, los valores más bajos corresponden al **financiamiento** (46 puntos) y a las **regulaciones y políticas** (50 puntos), observándose de todos modos brechas de al menos 10 puntos con respecto a la ciudad que lidera cada una de estas dimensiones. Un nivel de brecha relativa similar existe, además, en el **capital humano emprendedor** y en la **gobernanza y articulación**. Estos resultados indican que el intercambio de experiencias entre las ciudades con distinto grado de avance puede contribuir a fomentar su desarrollo.

Más allá de los valores medios de las distintas dimensiones, es relevante analizar la situación de los distintos ecosistemas, pudiendo de este modo identificar **con qué frecuencia** las condiciones son favorables para el emprendimiento y así como también ofrecer oportunidades de mejora¹⁴. Entre las primeras, por ejemplo, está la **cultura emprendedora** y el **capital social** y las **redes**, las dimensiones que más usualmente presentan condiciones favorables, con valores medio-altos en 8 y 7 ciudades, respectivamente (sobre de un total de 10).

Del otro lado, los aspectos que aparecen generalmente como desfavorables son las **regulaciones y políticas** y el **financiamiento**. En efecto, en ambas dimensiones predominan los valores medio-bajos o, a lo sumo, medios. En financiamiento, inclusive, hay 4 ciudades grandes sobre un total de 10 que se ubican en un nivel bajo de desarrollo.

Figura 9. ANÁLISIS POR DIMENSIONES

Cultura emprendedora	Barranquilla. Bogotá. Buenos Aires. Cali. Medellín. Montevideo. San Pablo. Santiago Guayaquil. Quito
Capital social y redes	Bogotá. Buenos Aires. Cali. Medellín. Montevideo. San Pablo. Santiago Barranquilla. Guayaquil. Quito
Apoyo institucional	Bogotá. Buenos Aires. Medellín. Montevideo. San Pablo. Santiago Barranquilla. Cali Guayaquil. Quito
Empresas y oportunidades	Bogotá. Buenos Aires. Medellín. Montevideo. San Pablo. Santiago Barranquilla. Cali Guayaquil. Quito
Gobernanza/articulación	Bogotá. Buenos Aires. Medellín. Montevideo. Santiago Barranquilla. Cali. Guayaquil. San Pablo Quito
Plataforma CTI y oportunidades	Barranquilla. Bogotá. Medellín. San Pablo Buenos Aires. Cali. Montevideo. Santiago Guayaquil Quito
Condiciones de la demanda	Bogotá. Medellín. San Pablo. Santiago Buenos Aires. Cali. Montevideo Barranquilla. Guayaquil. Quito
Formación emprendedora	Barranquilla. Bogotá. Medellín Buenos Aires. Cali. Quito. Santiago Guayaquil. Montevideo. San Pablo
Capital humano emprendedor	San Pablo. Santiago Barranquilla. Bogotá. Buenos Aires. Medellín. Montevideo Cali. Guayaquil. Quito
Regulaciones y políticas	Bogotá. Medellín. Montevideo. Santiago Barranquilla. Buenos Aires. Cali. Guayaquil. Quito. San Pablo
Financiamiento	Bogotá. Medellín. Montevideo. San Pablo. Santiago Cali Barranquilla. Buenos Aires. Guayaquil. Quito

- Alto (81 o más)
- Medio-alto (61 a 80)
- Medio (51 a 60)
- Medio-bajo (41 a 50)
- Bajo (40 o menos)



El análisis de las condiciones para el emprendimiento en las ciudades grandes muestra por un lado una mayoría con valores medios o medio-bajos y una minoría más o menos nutrida con valores medio-altos.

En el resto de las dimensiones hay una mayor heterogeneidad de situaciones. Por ejemplo, hay 6 ciudades en las que **empresas y oportunidades** y el **apoyo institucional** a los emprendedores constituyen aspectos favorables, pero también hay otras 4 que presentan desarrollos limitados, con niveles medios o medio-bajos en esas mismas dimensiones.

Otro tanto ocurre en la **gobernanza y articulación**, dimensión donde hay 5 ecosistemas con niveles medio-altos, 4 con valores intermedios y uno con valores medio-bajos. Se trata, sin duda, de una dimensión en la que hay mucho por hacer, pero según se aprecia ya hay varias ciudades que han tomado la delantera.

Dentro de este panorama de heterogeneidad, hay un grupo de dimensiones en las que conviven, por un lado, una mayoría de ciudades con valores medios o medio-bajos y, por el otro, una minoría que se diferencia por su nivel medio-alto. Esta minoría puede ser más o menos nutrida según la dimensión.

Por ejemplo, en **capital humano emprendedor** hay sólo 2 ciudades con valores medio-altos, en tanto que las demás presentan condiciones menos ventajosas. Otro tanto sucede en **formación emprendedora**, con 3 ciudades que se destacan positivamente o en la **plataforma de CTI** y en las **condiciones de la demanda** con 4 ecosistemas que marcan la diferencia. Sin embargo, en todas estas dimensiones, lo más usual, es encontrarse con ciudades que cuentan con niveles de desarrollo más limitados.

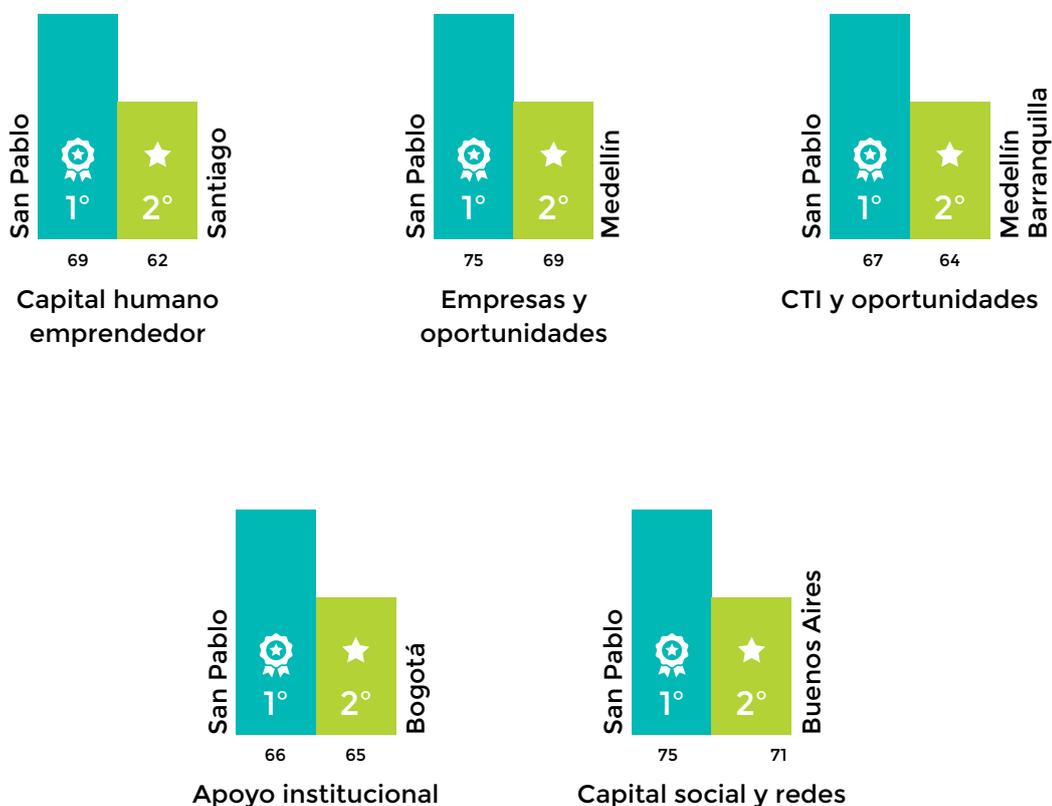
En resumen, las ciudades grandes suelen tener una cultura pro-emprendimiento que tiende a estar acompañada de una plataforma de capital social y redes. Además, algunos de estos ecosistemas cuentan con oportunidades asociadas a las empresas; cierto apoyo institucional a los emprendimientos y avances en articulación y gobernanza. Se trata de bases importantes para seguir construyendo.

No obstante, aún deben desarrollar diversos aspectos que abarcan a los tres ejes del modelo sistémico y, en mayor o menor medida, a los distintos ecosistemas de las ciudades grandes. En primer lugar, está el capítulo del financiamiento y el de las regulaciones y políticas. Con mayor acceso a recursos y normas y políticas más favorables el emprendimiento dinámico podría florecer. Ahora bien, ello ocurrirá de manera limitada si, además, no se desarrolla y fortalece el capital humano emprendedor y la formación emprendedora, dos dimensiones que van de la mano. En lo que respecta a las oportunidades, hay un buen terreno para avanzar, especialmente, en la generación de condiciones de demanda que traccionen en forma más potente los negocios de los emprendedores y en la construcción de una plataforma de CTI que sea capaz de contribuir al surgimiento de emprendimientos transformadores.

Ciudades grandes líderes y seguidoras

El análisis de líderes y seguidoras inmediatas también arroja algunos resultados de interés para identificar oportunidades de vinculación entre las distintas ciudades, para impulsar intercambios y aprendizajes entre ecosistemas de similar tamaño.

San Pablo lidera o bien es seguidora inmediata en 8 de las 11 dimensiones analizadas, lo que permite considerar a este ecosistema como el de desarrollo más proporcionado. En primer lugar, es cabeza de *ranking* en 5 de las 11 dimensiones, con valores medio-altos en todos los casos. Cabe destacar, además, que las dimensiones que lidera cubren los 3 ejes sistémicos: el capital humano emprendedor; las oportunidades, de la mano de las empresas y de las instituciones de ciencia y tecnología, y los factores viabilizadores de los emprendimientos, como el capital social y el apoyo institucional.



Después están aquellas dimensiones en las que **San Pablo** es seguidora inmediata de la ciudad líder. Por ejemplo, en financiamiento se ubica apenas a 1 punto de **Santiago**, lo cual puede ser considerado como un “empate técnico”. A su vez, está a 2 puntos de **Medellín** y **Bogotá** en cultura emprendedora y de **Santiago** y **Medellín** en condiciones de la demanda, por lo que se podría considerar una referencia en estas dimensiones, que también cubren los 3 ejes sistémicos.

Santiago es la segunda ciudad líder, según la cantidad de dimensiones que encabeza. Marcha al frente en condiciones de la demanda, con un valor ligeramente medio-alto; en políticas y regulaciones y en financiamiento, aunque con valores medios en los últimos dos casos. En tal sentido, es un ecosistema que puede aportar importantes aprendizajes, aunque su liderazgo sea menos robusto que el de San Pablo.



Como correlato de esta situación, **San Pablo** y **Santiago** también son líderes por su dinámica emprendedora. La presencia de empresas nuevas y jóvenes con potencial de seguir creciendo es más reconocida que en las demás ciudades, ubicándose en el tramo superior del nivel medio-alto. En San Pablo, las actividades más referenciadas (al menos una de cada cinco menciones) se destacan las nuevas empresas de tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs), fintech e insurtech, edtech, healthtech y agtech. Santiago también se destaca en TICs, fintech e insurtech, foodtech y agtech, siendo relevantes, además, los emprendimientos de biotecnología y healthtech.



Medellín, por su parte, exhibe posiciones de liderazgo o de seguidora inmediata en 6 dimensiones (sobre un total de 11). Esta ciudad, encabeza los *rankings* de cultura, junto a **Bogotá**, y comparte con **Santiago** el liderazgo en condiciones de la demanda. Por otro lado, Medellín acompaña a Bogotá en formación emprendedora; a **San Pablo** en las oportunidades asociadas a las empresas y a la plataforma de CTI y a **Montevideo** en lo que refiere a gobernanza y articulación, posicionándose así como otro de los ecosistemas de referencia en estas dimensiones.

En este contexto, la dinámica emprendedora de **Medellín** alcanza valores medio-altos, aunque sin llegar a los niveles de **San Pablo** y **Santiago** (6 puntos de distancia). Predominan, en forma más pronunciada que en los casos anteriores, las TICs, fintech e insurtech, pero también se destacan la industria alimenticia y de bebidas; las industrias creativas y healtech, en ese orden.



Bogotá, por su parte, además de liderar junto a Medellín en cultura, encabeza formación emprendedora y es seguidora en apoyo Institucional y en políticas y regulaciones. Sin embargo, la dinámica emprendedora bogotana se ubica a 10 puntos de las líderes de estas dimensiones, San Pablo y Santiago, y sus valores apenas superan el nivel medio. Se destacan las TICs, fintech e insurtech, alimentos y bebidas y servicios basados en el conocimiento, junto con un segmento no menor (al menos una de cada cinco menciones) de empresas de edtech.



Montevideo, por último, encabeza el *ranking* de ciudades grandes en gobernanza y articulación del ecosistema y acompaña a **Santiago** en políticas y regulaciones, junto a Bogotá. La capital uruguaya cuenta con una experiencia interesante de construcción de redes interinstitucionales y más de una década de fomento del emprendimiento desde las políticas públicas. Pero en lo que respecta a la dinámica emprendedora, Montevideo aún tiene un importante camino por recorrer hasta alcanzar los niveles de **San Pablo** y **Santiago** (distancia de más de 10 puntos). Por otra parte, esta actividad está muy concentrada en TICs; destacándose fintech e insurtech y, dentro de la industria más tradicional, alimentos y bebidas. La biotecnología, por su parte, cuenta con cierta base a partir de la cual es posible seguir construyendo.

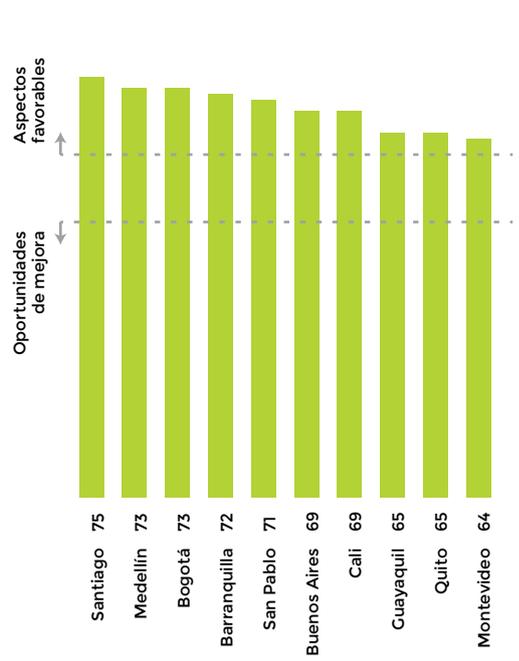
Haciendo zoom en las condiciones para el emprendimiento en las ciudades grandes: el punto de partida y las cuestiones a ser atendidas

Las partes anteriores del reporte ofrecieron un panorama general. Esta sección avanza en la identificación de los aspectos que deberían ser atendidos para el desarrollo de los ecosistemas de las ciudades grandes, teniendo en cuenta, para ello, los componentes de cada dimensión. A continuación, se analizan las condiciones sistémicas favorables y las que ofrecen oportunidades de mejora, comenzando por el eje capital humano emprendedor y sus factores formadores.

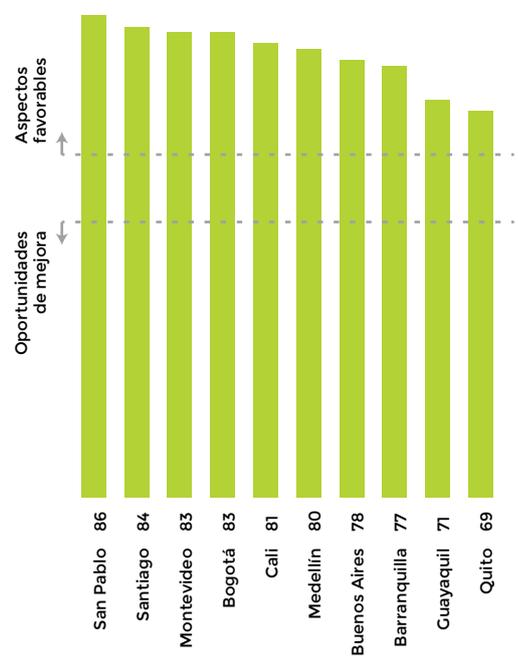
Aspectos formadores del capital humano emprendedor

Tal como se ha comentado, un aspecto favorable de las ciudades grandes de GEIAL es la **cultura emprendedora**, dimensión en la que se destacan por la valoración social del emprendimiento y, en particular, por la existencia de eventos y de emprendedores que inspiran (modelos de rol). Este denominador común de las ciudades grandes de GEIAL alcanza notas salientes en Barranquilla, Bogotá, Medellín, Santiago y San Pablo. Inclusive Quito y Guayaquil, ciudades que ocupan posiciones más rezagadas en el *ranking* de ecosistemas de GEIAL, presentan valores medio-altos en estos aspectos culturales.

Figura 10.
VARIABLES CULTURALES



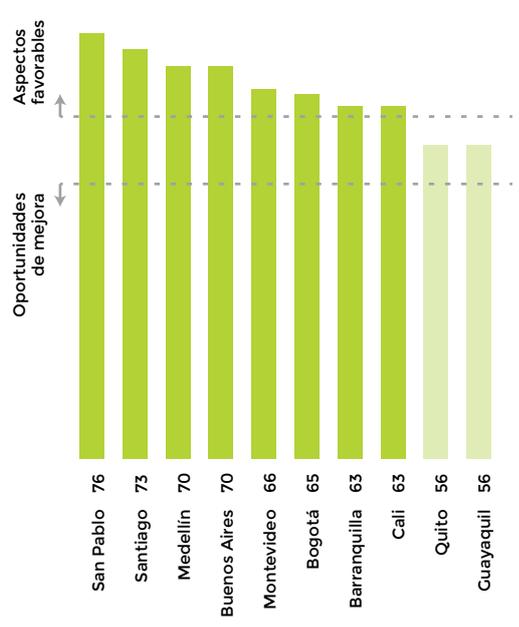
Valoración social hacia el emprendimiento



Modelos de rol y eventos de sensibilización

Nota:
Se considera aspecto favorable cuando el valor está por encima de los 61 puntos y oportunidad de mejora cuando el puntaje es de 50 o menos.

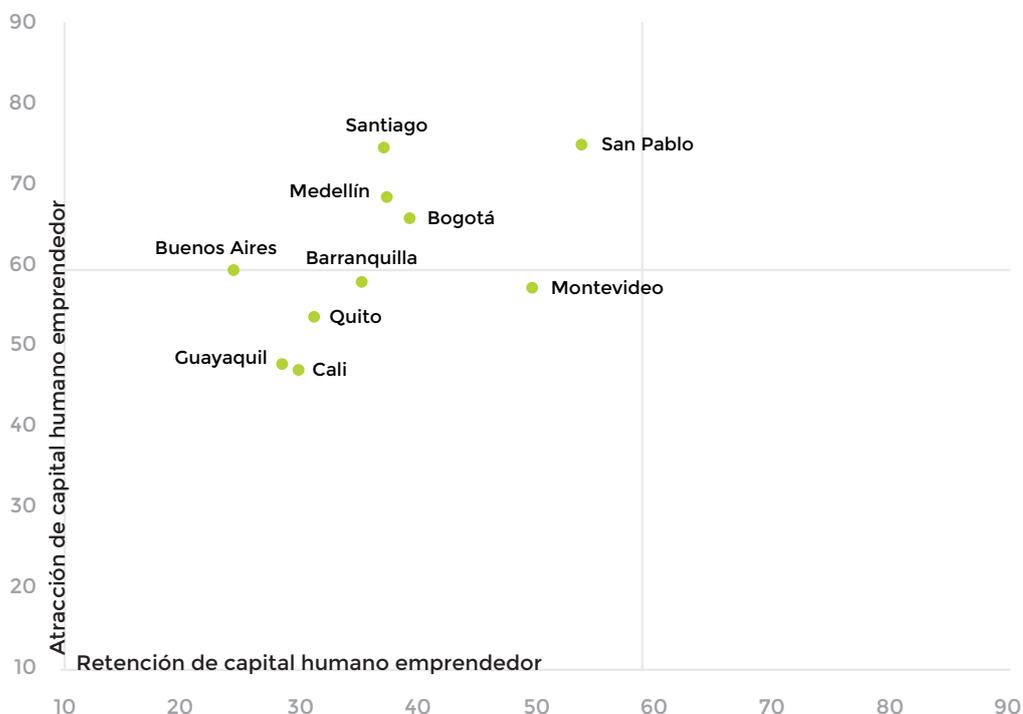
Figura 11.
CAPITAL HUMANO EMPRENDEDOR



Sin embargo, son menos las ciudades grandes que, como San Pablo, Santiago, Buenos Aires y Medellín, son reconocidas por su **plataforma de emprendedores locales**, un activo fundamental para impulsar el desarrollo futuro del ecosistema.

Por el contrario, varias ciudades tienen un saldo neto desfavorable en el balance **atracción/expulsión de emprendedores**, tal como se observa en Cali, Guayaquil, Barranquilla, Buenos Aires y Quito. En otros casos, este saldo es más equilibrado, ya sea porque la migración coexiste con cierta mayor llegada de emprendedores desde otros ecosistemas, como ocurre en Santiago, Bogotá y Medellín; o bien porque hay un menor flujo en ambas direcciones, como en Montevideo. La única ciudad con un balance ligeramente positivo, traccionado principalmente por la capacidad de retener talento emprendedor es San Pablo.

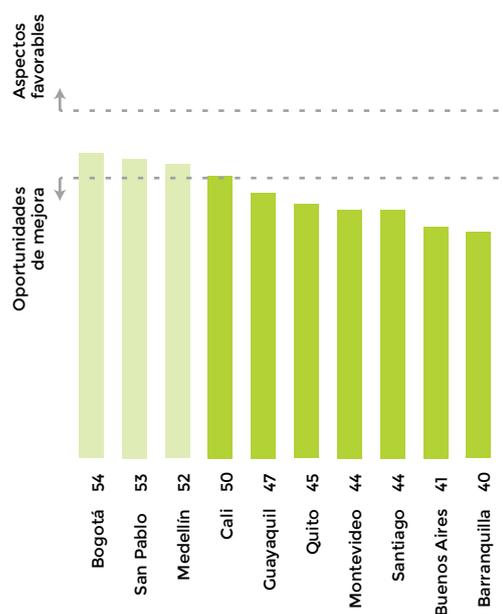
Figura 12.
BALANCE DE ATRACCIÓN/RETENCIÓN
DE CAPITAL HUMANO EMPRENDEDOR



Una cuestión relevante, relacionada con el capital humano emprendedor, es el limitado desarrollo de la **educación emprendedora**, en especial por su escaso avance en las instituciones del **nivel medio** de la enseñanza. Ello se percibe, en especial, en Montevideo, San Pablo y Santiago. Cabe agregar por otra parte que, salvo Bogotá, tampoco la educación emprendedora en las **universidades** es reconocida como un aspecto decididamente favorable, a pesar de existir un mayor avance. Estas limitaciones del sistema educativo conviven con un mayor desarrollo de otros **espacios formativos**, tal como sucede en todas las ciudades grandes pero más intensamente en Medellín, Bogotá, San Pablo, Santiago, Buenos Aires y Cali.

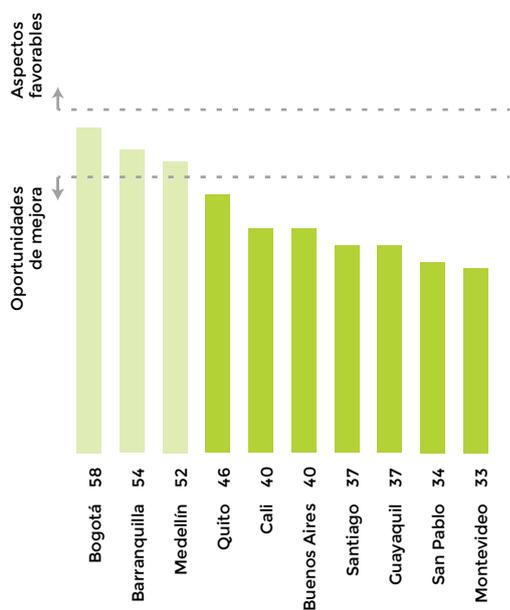
Esta situación cobra particular relevancia al constatar la necesidad de desarrollar **actitudes favorables hacia el emprendimiento**. Se trata de un área que requiere imprimir esfuerzos decididos, dado que es clave para el surgimiento de los emprendedores del mañana.

Figura 13. ACTITUDES HACIA EL EMPRENDIMIENTO

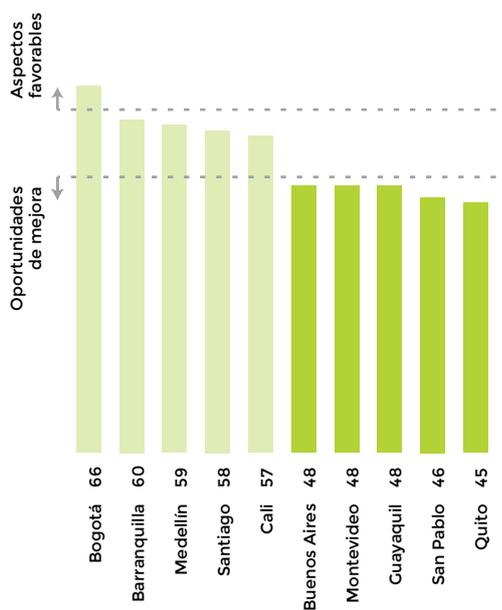


Actitudes hacia el emprendimiento

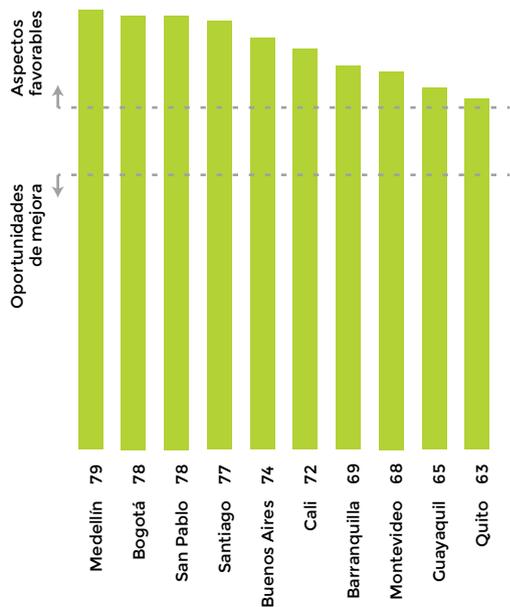
Figura 14.
FORMACIÓN EMPRENDEDORA



Formación emprendedora
Nivel medio



Formación emprendedora
Nivel universitario



Existencia de otros ámbitos
de formación emprendedora

Nota:
Se considera aspecto favorable cuando el valor está por encima de los 61 puntos y oportunidad de mejora cuando el puntaje es de 50 o menos.

Barranquilla



Bogotá



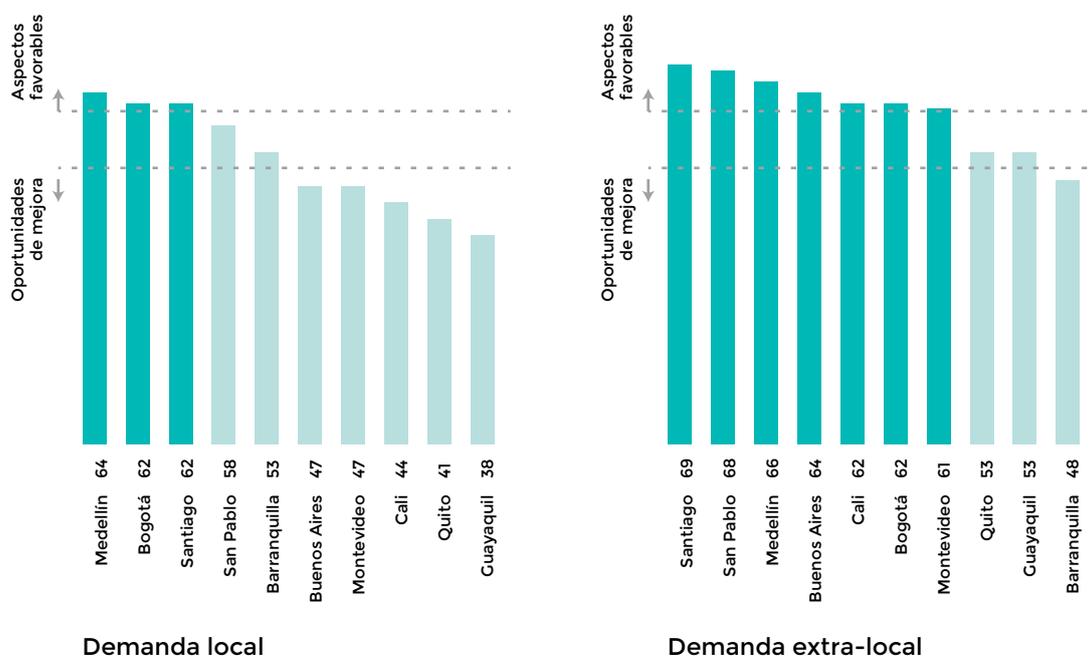
Buenos Aires



Potenciales dinamizadores de oportunidades

En el plano de las oportunidades, un punto importante a tener en cuenta tiene que ver con el dinamismo de la **demanda local** (de familias, empresas y gobiernos), que no suele favorecer a los emprendedores de Quito y Guayaquil y tampoco, aunque en menor medida, a los de Cali, Buenos Aires y Montevideo. En estas últimas ciudades, sin embargo, ello se ve parcialmente compensado por la existencia de condiciones más favorables para aprovechar las **demandas extra-locales**. En estos ecosistemas existen canales que pueden facilitar el acceso a las mismas por parte de los emprendedores.

Figura 15.
CONDICIONES DE LA DEMANDA



Nota:

Se considera aspecto favorable cuando el valor está por encima de los 61 puntos y oportunidad de mejora cuando el puntaje es de 50 o menos.

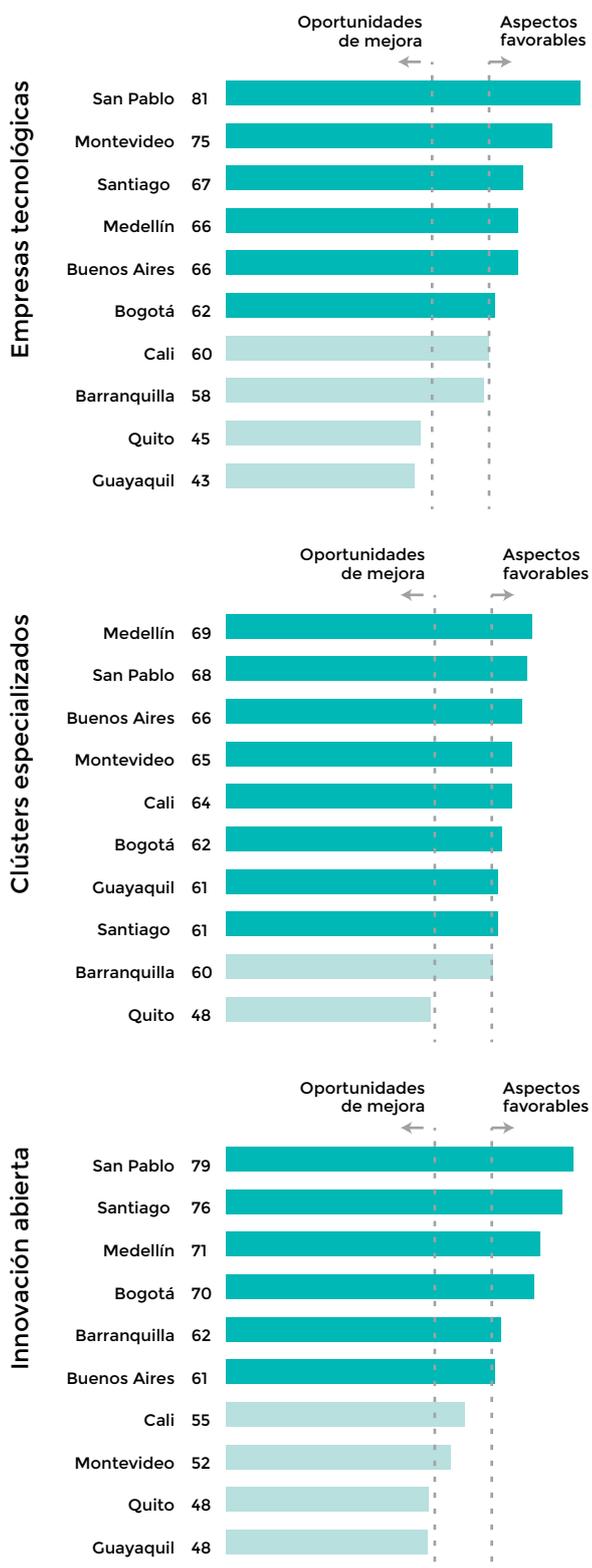
La presencia de **empresas tecnológicas** y **de clústers** de empresas, por su parte, son fuentes de oportunidades en San Pablo, Montevideo, Santiago, Buenos Aires y Medellín. Su presencia puede dinamizar el surgimiento y desarrollo de los emprendimientos, por ejemplo, a través de la señalización de demandas; la validación de hipótesis de negocios y la tracción de ventas. Además, en San Pablo, Santiago, Medellín y Bogotá las **iniciativas de innovación abierta de las grandes empresas** están generando nuevas oportunidades para los emprendimientos que ofrecen soluciones innovadoras. Se trata, sin duda, de una tendencia que ha crecido en los últimos años y que promete seguir avanzando, pero estas ciudades están llevando la delantera, claramente.

Por el contrario, en Quito y Guayaquil el rol de las empresas como dinamizadoras de oportunidades es muy limitado, por ejemplo, en lo que respecta a las iniciativas de **innovación abierta de las grandes empresas**, y también a la presencia de las **empresas tecnológicas**. Esto último se observa en forma más generalizada, en varias ciudades grandes.

Figura 16.
EMPRESAS COMO FUENTES DE OPORTUNIDADES

Nota:

Se considera aspecto favorable cuando el valor está por encima de los 61 puntos y oportunidad de mejora cuando el puntaje es de 50 o menos.



Las **instituciones de ciencia y tecnología**, por último, pueden constituir una palanca fundamental para la generación de oportunidades innovadoras, especialmente en el contexto de aceleración del cambio tecnológico en curso.

Sin embargo, si se consideran la **vinculación de las agendas de investigación** con los problemas de la sociedad y las empresas junto con la importancia del **emprendimiento en las instituciones de ciencia y tecnología**, es posible observar situaciones heterogéneas. San Pablo y Medellín, seguidas de Bogotá, Barranquilla y Santiago, se destacan del resto. Sin embargo, aún en estos casos se requiere avanzar en la generación de **espacios de vinculación** entre la **academia y los emprendedores** para dar lugar al surgimiento de negocios basados en ciencia. Esto último es particularmente relevante para Buenos Aires, Cali y Montevideo, ciudades que cuentan con ciertas condiciones potenciales para impulsar una mayor creación de empresas científicas-tecnológicas.

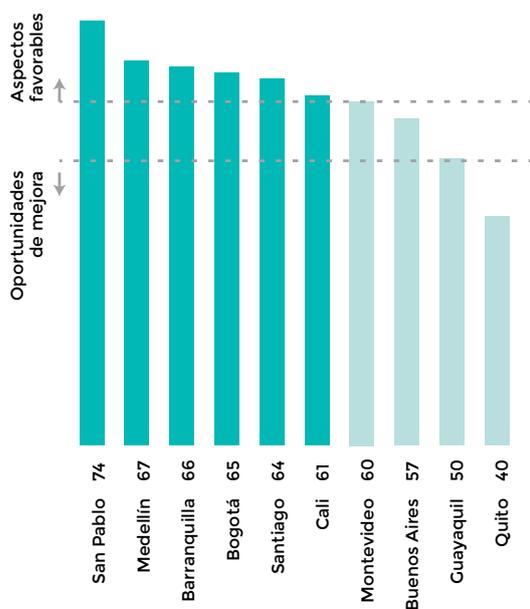
Cali



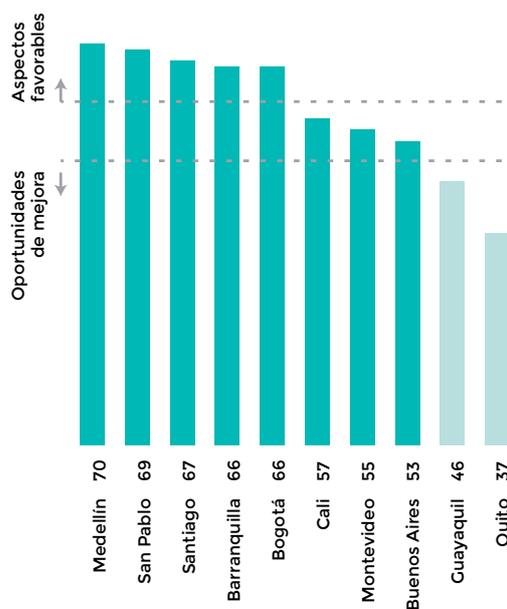
Guayaquil



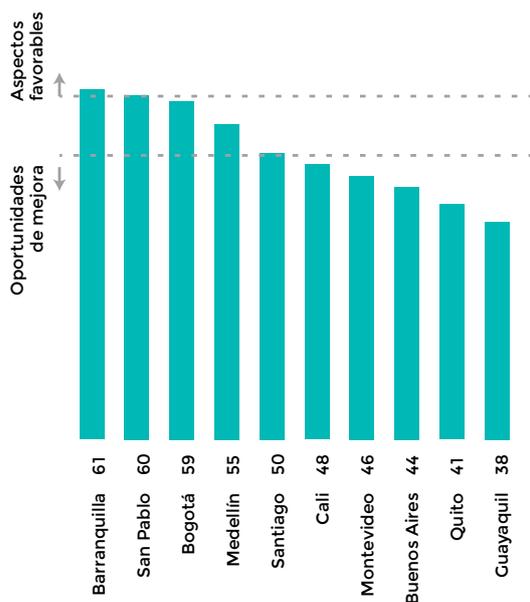
Figura 17.
PLATAFORMA DE CTI COMO FUENTE DE OPORTUNIDADES



Agendas de investigación relacionadas con los problemas de la sociedad y las empresas



Importancia del emprendimiento en las instituciones de I+D



Espacios de vinculación universidad - empresa

Nota:
 Se considera aspecto favorable cuando el valor está por encima de los 61 puntos y oportunidad de mejora cuando el puntaje es de 50 o menos.

Factores viabilizadores de los proyectos emprendedores

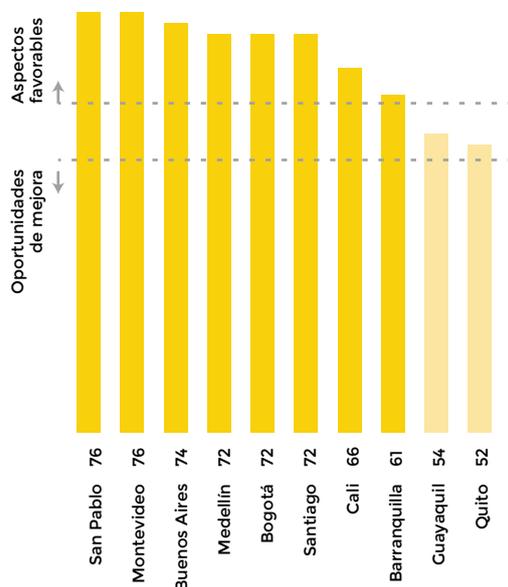
Casi todas las ciudades grandes de GEIAL cuentan con cierto **tejido institucional** que apoya a los emprendedores en la fase de creación de las empresas. Esto sucede, especialmente, en Montevideo, San Pablo, Buenos Aires, Santiago, Medellín y Bogotá. No sucede lo mismo con el apoyo para hacer crecer e internacionalizar las empresas. Este déficit ha sido reconocido en casi todas las ciudades, aunque ello se verifica de manera más pronunciada en Guayaquil y Quito. Ambas ciudades son, a su vez, las que más reconocen la necesidad de avanzar en el desarrollo de servicios de vinculación de emprendedores con recursos extra-locales, si bien existe margen para trabajar este aspecto en todas las ciudades. Las vinculaciones podrían ayudar, por ejemplo, a que los emprendedores tengan un mayor acceso a programas públicos de fomento o a inversionistas de otros ecosistemas.

Otro tanto puede decirse del rol clave que juegan las **redes y espacios de vinculación** local en los procesos de surgimiento y desarrollo de los emprendimientos. La materialización de los proyectos emprendedores y su crecimiento demandan un acceso intensivo a contactos valiosos para que “las cosas sucedan”. San Pablo y Buenos Aires son los ecosistemas que presentan las condiciones más favorables en este aspecto, seguidas por Montevideo y Medellín. Las demás ciudades ofrecen condiciones ligeramente favorables, excepto Quito.

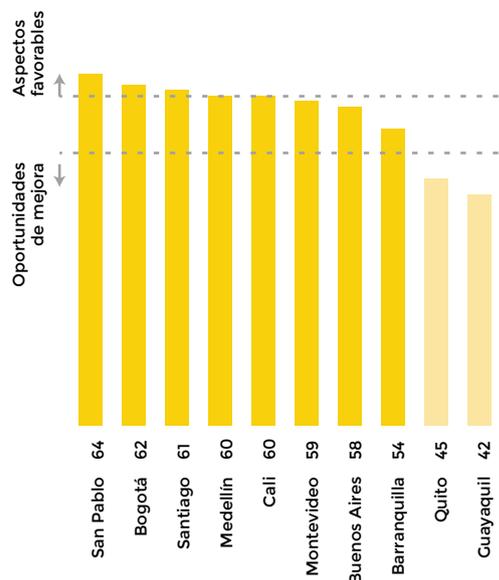
Medellín



Figura 18.
APOYO INSTITUCIONAL

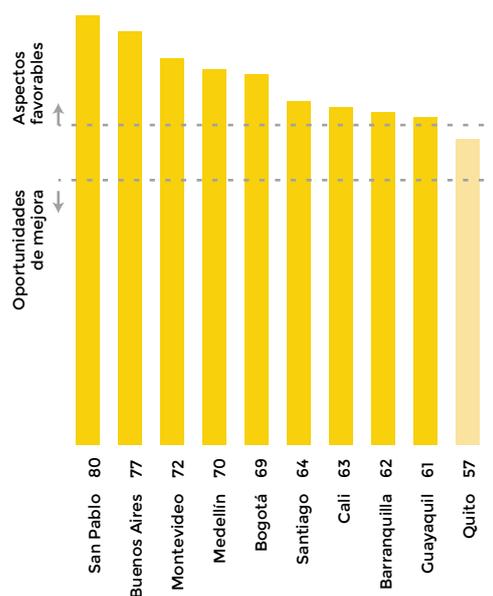


Apoyo institucional local para crear la empresa



Apoyo institucional local para hacer crecer la empresa

Figura 19.
REDES Y ESPACIOS DE VINCULACIÓN



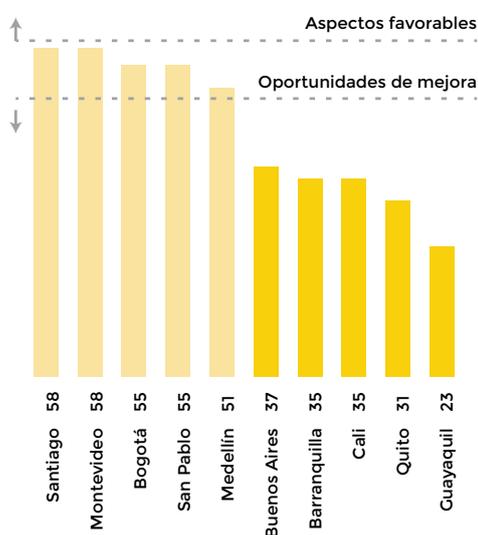
Redes y espacios de vinculación local

Nota:

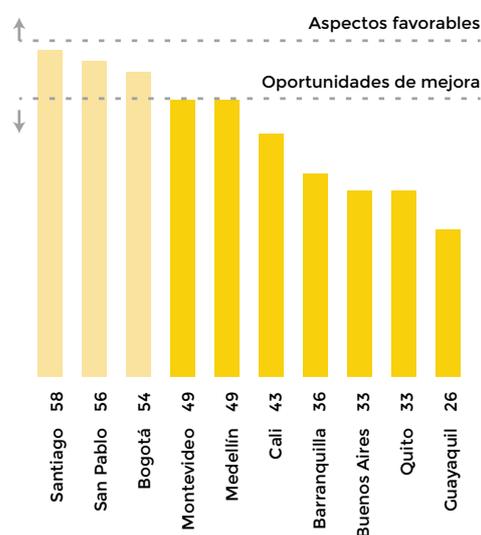
Se considera aspecto favorable cuando el valor está por encima de los 61 puntos y oportunidad de mejora cuando el puntaje es de 50 o menos.

Por el contrario, el **acceso al financiamiento**, tanto para crear como para escalar la empresa aparece como una limitación generalizada de las ciudades grandes. Ello sucede de manera más pronunciada en Quito, Guayaquil, Barranquilla, Buenos Aires y Cali, abarcando tanto a las fuentes públicas como a las privadas. Inclusive en Santiago y San Pablo, donde el desarrollo de la oferta de financiamiento es relativamente mayor, los valores no superan el nivel medio. En Santiago predominan las fuentes públicas (por ejemplo, los programas de Corfo) mientras que en San Pablo hay un mayor desarrollo del capital privado, tanto local como extra-local.

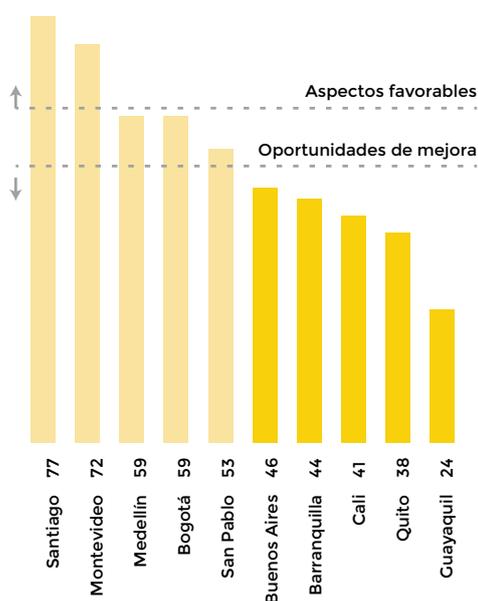
Figura 20
ACCESO AL FINANCIAMIENTO



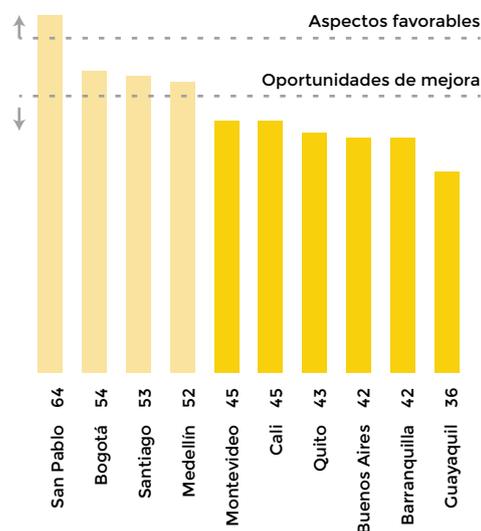
Acceso al financiamiento para crear la empresa



Acceso al financiamiento para hacer crecer la empresa



Fuentes públicas de financiamiento

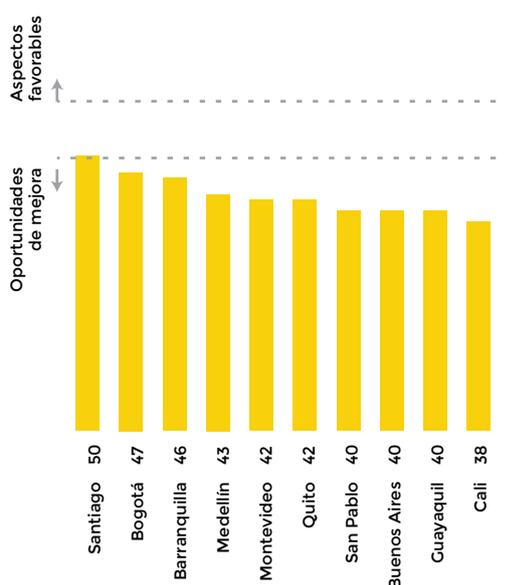


Fuentes privadas de financiamiento

Otra oportunidad de mejora generalizada se verifica en las **regulaciones**, dado que ellas afectan negativamente a la actividad emprendedora, tanto las de nivel nacional como las normativas propias de las ciudades.

Por otra parte, también existe espacio para mejorar en los **programas públicos de fomento** al emprendimiento, tanto de los gobiernos locales como de los nacionales. En este contexto, las ciudades con mejores condiciones en esta dimensión son Montevideo y Santiago, seguidas por Bogotá y Medellín. Sin embargo, una diferencia en favor de las dos primeras es la importancia de los instrumentos públicos de financiamiento, algo que no se observa por igual en las dos últimas.

Figura 21
REGULACIONES

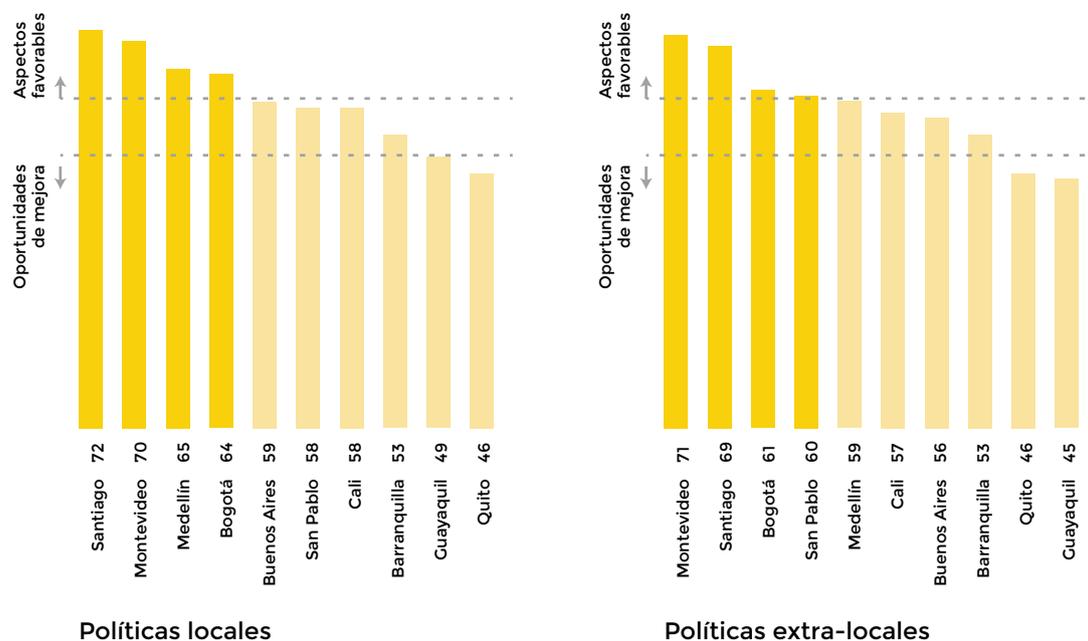


Nota:

Se considera aspecto favorable cuando el valor está por encima de los 61 puntos y oportunidad de mejora cuando el puntaje es de 50 o menos.



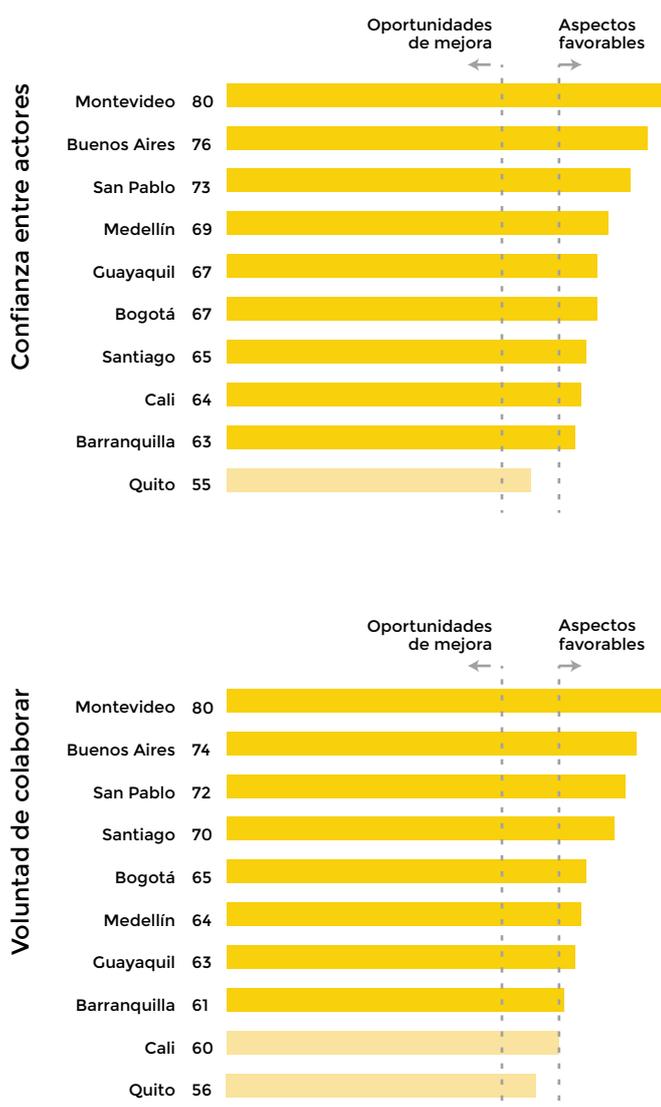
Figura 22
POLÍTICAS DE EMPRENDIMIENTO



Por último, hay ciudades que exhiben condiciones favorables en un aspecto clave como la **articulación** entre los distintos actores del ecosistema. Algunas ciudades, inclusive, están avanzando en la construcción de espacios institucionales donde trabajan en conjunto de manera más orgánica en torno a la **gobernanza** del ecosistema. Esta dimensión, liderada por Montevideo, reconoce también ambientes colaborativos en Medellín, Bogotá, Buenos Aires, Santiago y San Pablo. Los mayores progresos se verifican, por ejemplo, en los niveles de confianza y la voluntad de trabajo entre los actores.

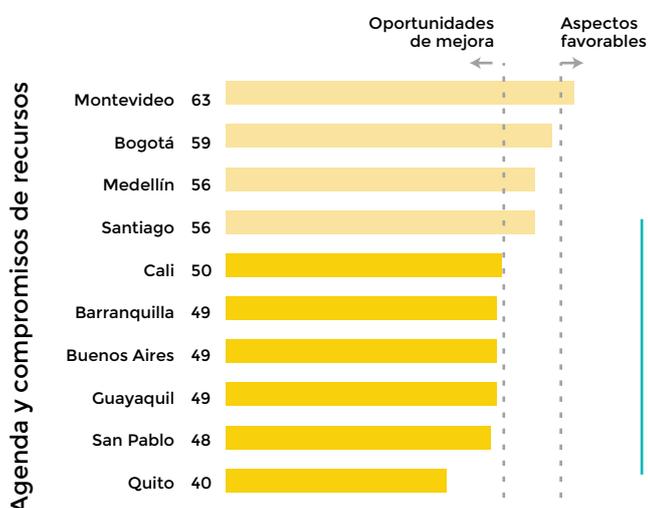
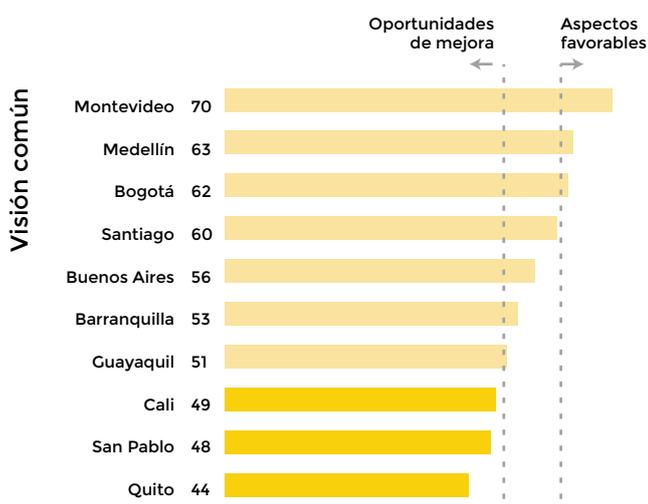
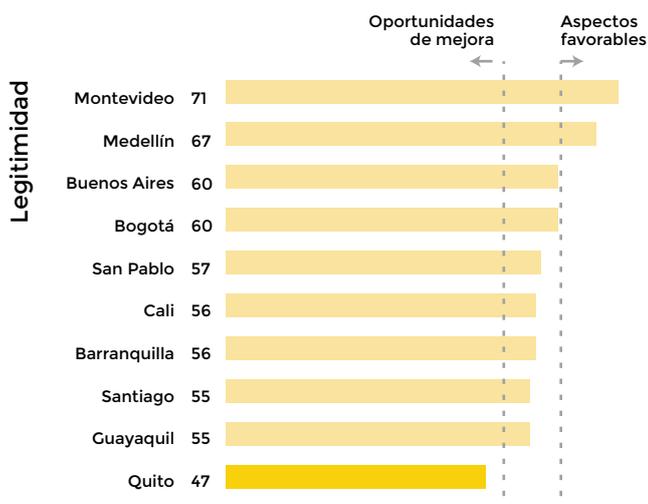
Sin embargo, para consolidar estos avances verificados a nivel de las gobernanzas en varios ecosistemas, es necesario trabajar para revalidar su legitimidad, así como también para construir una visión estratégica común y una agenda de acciones respaldada con el compromiso de recursos de diversos actores. Para trabajar en esa dirección, las ciudades pueden apoyarse en sus bases de confianza y la voluntad de trabajo colaborativo existente entre los actores, la cual reconoce diferentes niveles de desarrollo.

Figura 23
ARTICULACIÓN Y LA
GOBERNANZA DEL ECOSISTEMA



Nota:

Se considera aspecto favorable cuando el valor está por encima de los 61 puntos y oportunidad de mejora cuando el puntaje es de 50 o menos.



Nota:
Se considera aspecto favorable cuando el valor está por encima de los 61 puntos y oportunidad de mejora cuando el puntaje es de 50 o menos.

En suma, las ciudades grandes suelen reconocer varios aspectos favorables, aunque en ellas predominan las oportunidades de mejora. Por ejemplo, ciertos aspectos culturales favorables, como la valoración social del emprendimiento y los modelos de rol, coexisten con debilidades importantes en las actitudes emprendedoras de la población. Asimismo, existen desafíos muy importantes para avanzar en la educación emprendedora, especialmente en el nivel medio de la enseñanza. De hecho, los emprendedores suelen encontrar más espacios para el desarrollo de sus capacidades por fuera del sistema educativo.

En este contexto, algunos de los ecosistemas reconocen cierta plataforma de emprendedores locales, pero varios enfrentan dificultades en el balance atracción/retención de emprendedores. Ello puede relacionarse con la situación verificada en el plano de las oportunidades y de los factores viabilizadores. En varias ciudades, las demandas locales, tanto de las familias como de los gobiernos y las empresas no suelen ser reconocidas como aspectos favorables que traccionen oportunidades para los emprendimientos, ello a pesar de la escala de las ciudades o incluso, en algunas de ellas, de la existencia de segmentos poblacionales o empresariales que podrían ser una fuente de oportunidades más vigorosa. Tampoco, las instituciones de CTI están contribuyendo demasiado a la creación de empresas, incluso en aquellas en las que las agendas de investigación en las que se relacionan con los problemas de la sociedad y las empresas y las instituciones de investigación dan importancia al emprendimiento, por ejemplo, porque carecen de espacios de relacionamiento con los emprendedores.

Por otra parte, es bastante usual encontrar organizaciones que apoyan a los emprendedores para crear su empresa; pero, al mismo tiempo, hay otros factores que juegan en contra, como la falta de financiamiento o de normativas favorables para los emprendimientos. Además, el apoyo institucional inicial decae cuando se trata de hacerlos crecer o de internacionalizarlos. Las políticas de emprendimiento, a su turno ofrecen un amplio campo para desarrollar programas públicos que fomenten el emprendimiento dinámico y los ecosistemas.

Un aspecto que suele ser favorable para avanzar en el desarrollo de los ecosistemas es la articulación de los actores, los niveles de confianza alcanzados y la voluntad de trabajo colaborativo, aún cuando todavía hay terreno para avanzar en un desarrollo mayor de las gobernanzas. Las condiciones comentadas en esta sección ofrecen una buena cantidad de insumos para el diseño de iniciativas tanto por parte de las gobernanzas como de los gobiernos.





Víctor Mulas

Consultor internacional en Innovación,
ex Especialista de la División de Políticas TICs
del Banco Mundial
Miembro del Advisory Board de GEIAL

El reporte de GEIAL ayuda mucho a entender los ecosistemas en la región y cumple una función pública única para su desarrollo. En hora buena por tomar esta iniciativa. Ilustra muy bien donde están las áreas que necesitan más atención y puede ayudar a todos los stakeholders del ecosistema a actuar de forma más coordinada con base en evidencias.

De los resultados de este estudio destaco los siguientes puntos y reflexiones:

- Los problemas de retención de talento. En gran medida ocurren por la falta de escala para crecer desde la región y la ausencia de fuentes para sucesivas rondas de financiamiento más allá de las etapas iniciales.
- El rol de las instituciones de I+D en la creación de nuevas empresas. Es un tema muy relevante y señala la falta de esfuerzos e infraestructura para una traducción efectiva entre la academia y los ecosistemas. Las políticas de ciencia y tecnología generalmente prestan menos atención a la infraestructura de traducción y al ecosistema que al desarrollo de la investigación y el talento. Esto sucede incluso en estos países de la región que son (relativamente) más sofisticados en esta área con nichos avanzados en investigación en ciertas universidades o institutos.
- El financiamiento para crecer. Este es probablemente el factor más crítico. Hoy el financiamiento para escalar más allá de las primeras etapas se concentra en Miami y otros hubs en Estados Unidos. De esta manera, si se considera a Miami como parte del ecosistema de América Latina se obtiene una imagen más completa de las posibilidades de expansión. Esto es similar a la dinámica que se ve en el Medio Oriente con Dubai y el sudeste asiático con Singapur.

En resumen, la falta de un mercado de financiamiento privado que brinde apoyo en las etapas de crecimiento y expansión parece ser una de las principales brechas aún en los ecosistemas con mayor escala de la región. Desarrollar una oferta de financiamiento para las etapas de crecimiento permitiría una mayor madurez de los ecosistemas y el logro de una masa crítica en América Latina. Esta masa crítica ayudará a ampliar los ecosistemas y aumentará su madurez dentro de la región, impactando también sobre la retención general del talento emprendedor.

Ciudades intermedias

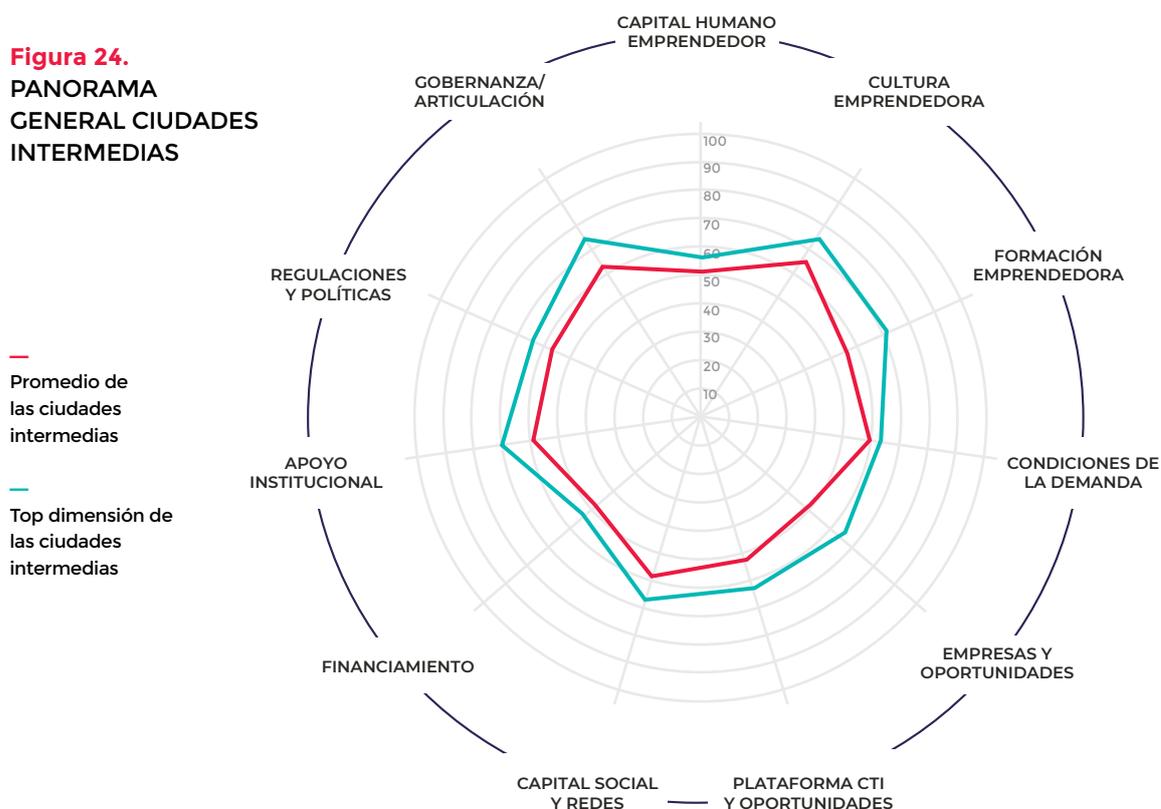
A grandes trazos

El *ranking* de las ciudades intermedias lo lidera **Manizales** y las seguidoras inmediatas son **Antofagasta y Valparaíso**. Luego aparecen **Loja, La Serena-Coquimbo e Iquique**, con valores levemente inferiores. Más rezagada, cerrando el *ranking*, está **Copiapó**.

Manizales	63	★
Antofagasta	60	
Valparaíso	59	
Loja	55	
La Serena - Coquimbo	53	
Iquique	53	
Copiapó	47	

Las ciudades intermedias de GEIAL suelen presentar valores entre 50 y 60 puntos en las distintas dimensiones del ecosistema, exhibiendo una figura relativamente balanceada¹⁶.

Figura 24.
PANORAMA GENERAL CIUDADES INTERMEDIAS



16. Un ejercicio en base al cálculo del coeficiente de variación entre las dimensiones para una misma ciudad permite sostener esta idea del balance a partir del gráfico ya que la dispersión en torno a la media no es significativa (entre 0,11 y 0,17).

La **cultura emprendedora** y la **articulación y gobernanza** del ecosistema son las dimensiones que tienen valores más elevados, ubicándose en el umbral del nivel medio-alto del Índice (promedio ligeramente superior a los 61 puntos). **Capital humano emprendedor; empresas y oportunidades** y **financiamiento**, del otro lado, no logran superar los 50 puntos (en promedio).

Por otra parte, en varias dimensiones existen brechas entre el promedio y la ciudad mejor posicionada de cada dimensión. Ello sucede en **formación emprendedora; apoyo institucional; plataforma de CTI y empresas y oportunidades** e incluso en las más avanzadas **cultura emprendedora y articulación/gobernanza**.

La siguiente gráfica de las distintas ciudades permite obtener mayores niveles de precisión a partir del análisis. En primer lugar, deja en claro que ninguna ciudad logra alcanzar valores altos en alguna dimensión. Por otra parte, la **cultura emprendedora** es un aspecto favorable de todos los ecosistemas, sucediendo otro tanto con la **gobernanza y articulación** en la mayoría de ellas (5 de 7 ciudades). En suma, lo que fuera visto al analizar los promedios se confirma al considerar la situación de los distintos ecosistemas.

Figura 25.
ANÁLISIS POR DIMENSIONES

Cultura emprendedora	Antofagasta. Copiapó. Iquique. La Serena- Coquimbo. Loja. Manizales. Valparaíso
Gobernanza/articulación	Antofagasta. La Serena- Coquimbo. Loja. Manizales. Valparaíso Iquique Copiapó
Capital social y redes	Antofagasta. Loja. Manizales. Valparaíso. Copiapó Iquique. La Serena- Coquimbo
Apoyo institucional	Antofagasta. Manizales. Valparaíso Copiapó. Iquique. La Serena- Coquimbo. Loja
Condiciones de la demanda	Antofagasta. Manizales. Valparaíso Copiapó. Iquique. La Serena- Coquimbo. Loja
Regulaciones y políticas	Antofagasta. La Serena- Coquimbo Copiapó. Iquique. Manizales. Valparaíso Loja
Empresas y oportunidades	Antofagasta. Manizales. Loja. Valparaíso. Iquique. Copiapó. La Serena- Coquimbo
Formación emprendedora	Loja. Manizales Antofagasta. Copiapó. Iquique. La Serena- Coquimbo. Valparaíso
Plataforma CTI y oportunidades	Loja Antofagasta. Manizales. Valparaíso Copiapó. Iquique. La Serena- Coquimbo
Capital humano emprendedor	Antofagasta. Iquique. Manizales. Valparaíso Copiapó. La Serena- Coquimbo. Loja
Financiamiento	Antofagasta. Iquique. Valparaíso Copiapó. La Serena- Coquimbo. Loja. Manizales

●	Alto (81 o más)
●	Medio-alto (61 a 80)
●	Medio (51 a 60)
●	Medio-bajo (41 a 50)
●	Bajo (40 o menos)

Del otro lado, las oportunidades de mejora más comunes tienen que ver con el desarrollo de la **formación emprendedora y el financiamiento** (4 ciudades de 7 con valores medio-bajos, en ambos casos). Pero existe, de todos modos, un espacio importante para avanzar en casi todas las dimensiones, especialmente en lo que refiere al **capital humano emprendedor y la plataforma de CTI**, donde predominan valores medios y medio-bajos (7 de 7 ciudades y 6 de 7, respectivamente), o en **empresas y oportunidades y regulaciones y políticas** (5 de 7 en ambos casos). En **condiciones de demanda y apoyo institucional** la situación está más repartida entre ciudades que presentan diferentes situaciones.

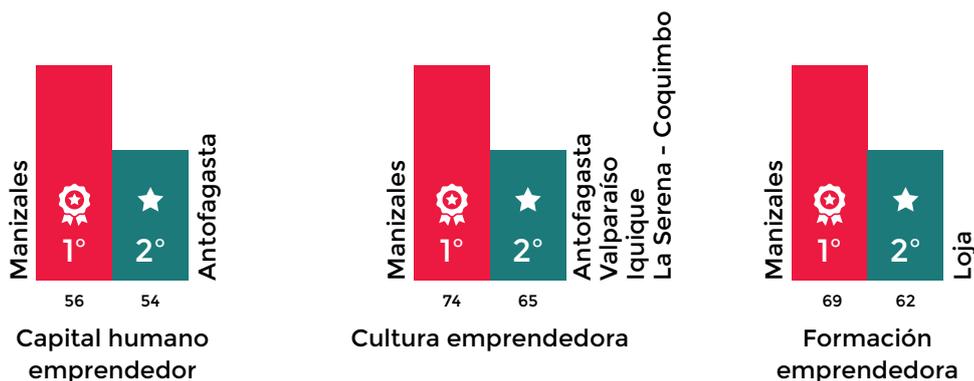
En resumen, las ciudades intermedias suelen combinar algunas dimensiones favorables como la cultura y la articulación/gobernanza del ecosistema. Sin embargo, ello convive con el predominio de condiciones menos desarrolladas en el capital humano emprendedor y sus formadores; las oportunidades ligadas a las empresas y a las instituciones de CTI y en factores viabilizadores como el financiamiento y las regulaciones y políticas. También hay espacio para avanzar en el apoyo institucional.

Ciudades intermedias líderes y seguidoras

Identificar las ciudades más avanzadas en cada dimensión puede ser valioso para fomentar el intercambio y aprendizaje de experiencias entre ecosistemas y el desarrollo de las distintas condiciones sistémicas en las que se registran brechas relativas. Esta sección se focaliza en la identificación de las ciudades líderes y sus seguidoras.

Quien lidera la mayor cantidad de dimensiones en el grupo de ciudades intermedias es **Manizales** (6 de 11). **Manizales** ha venido trabajando desde hace una década en favor del desarrollo del ecosistema, aunando esfuerzos entre los sectores público, privado y la academia en el marco de la iniciativa Manizales Más. Su dinámica emprendedora es medio-alta y reconoce una fuerte actividad en torno a las TICs, seguida de alimentos y bebidas, de las actividades primarias, textil e indumentaria y de la industria metalmecánica. En otras palabras, no sólo registra dinamismo emprendedor en los “nuevos sectores” sino también en actividades tradicionales.

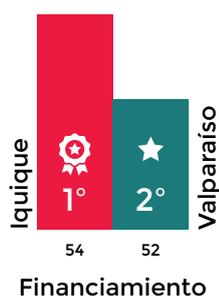
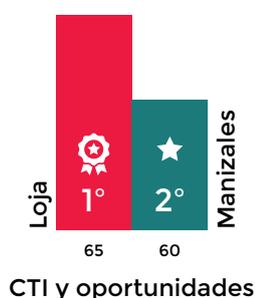
Entre las dimensiones sistémicas se destaca, especialmente, en cultura y formación emprendedora; capital social; apoyo institucional y gobernanza y articulación, con valores medio-altos en todos los casos. También lidera en capital humano emprendedor pero su puntaje no permite considerarlo un aspecto claramente favorable. Esto debería ser tenido en cuenta para el sostenimiento y mejora de la dinámica emprendedora del futuro.



Le sigue **Antofagasta**, ciudad que lidera tres de las once dimensiones, aunque con valores un tanto inferiores a **Manizales**. Este ecosistema ha venido desplegando un conjunto de iniciativas en favor del desarrollo del emprendimiento a lo largo de los últimos años. Su dinámica emprendedora se ubica en el umbral del nivel medio-alto, con reconocimientos que destacan a las empresas nuevas y jóvenes en actividades TIC; sector primario (minería); energía; biotecnología; fintech e insuretech.

Dos de las dimensiones que lidera **Antofagasta** tienen que ver con las oportunidades ligadas a las empresas y a las condiciones de la demanda, reflejando el rol de la actividad minera en la ciudad. La tercera dimensión que encabeza es políticas y regulaciones. Por último, tal como se aprecia en el gráfico anterior es seguidora inmediata de Manizales en cultura emprendedora; gobernanza y articulación y capital humano emprendedor.





Valparaíso, por su parte, es la principal acompañante de Manizales y Antofagasta, registrándose un “empate técnico” (un punto de diferencia) en condiciones de la demanda y en capital social. Además, segunda a Manizales en cultura emprendedora y apoyo institucional. Valparaíso ha comenzado a construir su gobernanza hace pocos años para promover el trabajo articulado en favor del desarrollo del ecosistema. Su dinámica emprendedora se ubica al inicio del nivel medio-alto, con el reconocimiento del papel de los emprendimientos de sectores tecnológicos, pero también de los más tradicionales. De un lado, el sector de TICs es el que recibe la mayor cantidad de menciones con emprendimientos de healthtech, foodtech y agrotech. Del otro, están las actividades primarias; las industrias creativas y alimentos y bebidas entre las más destacadas.

Loja por su parte, lidera en plataforma de CTI, con valores ligeramente medio-altos. Su dinámica emprendedora, menos reconocida que en Manizales, Antofagasta y Valparaíso, se nutre de empresas nuevas y jóvenes con potencial de crecimiento en la industria de alimentos y bebidas y las TICs, seguidas por el sector primario.

La Serena-Coquimbo, por su parte, es seguidora inmediata de **Antofagasta** en políticas y regulaciones (empate técnico: un punto de diferencia) y de Manizales en cultura (en este último caso a mayor distancia). Su dinámica emprendedora alcanza un nivel medio, y está concentrada, al igual que Loja, en la industria de alimentos, las TICs y el sector primario, pero con cierto reconocimiento para las foodtech, agtech y edtech.

Por último, **Iquique** encabeza el *ranking* de financiamiento, aunque sin llegar a ser un aspecto favorable del ecosistema. Su dinámica emprendedora, ligeramente medio-alta, está concentrada en sectores tradicionales como las actividades manufactureras; la industria de alimentos y bebidas; el sector primario, la industria textil e indumentaria y la energía.

Haciendo zoom en las condiciones para el emprendimiento en las ciudades intermedias: punto de partida y oportunidades de mejora

Formadores de capital humano emprendedor

Casi todos los ecosistemas de ciudades intermedias reconocen la existencia de cierta plataforma local de **capital humano emprendedor** destacándose, en términos relativos a las demás ciudades, los casos de Valparaíso, Manizales y Antofagasta.

Sin embargo, enfrentan el desafío de **retener el talento emprendedor**, especialmente La Serena-Coquimbo, Valparaíso y Loja. Este déficit también había sido detectado en casi todas las ciudades grandes.

Figura 26.
CAPITAL HUMANO
EMPREDEDOR

Se considera aspecto favorable cuando el valor está por encima de los 61 puntos y oportunidad de mejora cuando el puntaje es de 50 o menos.

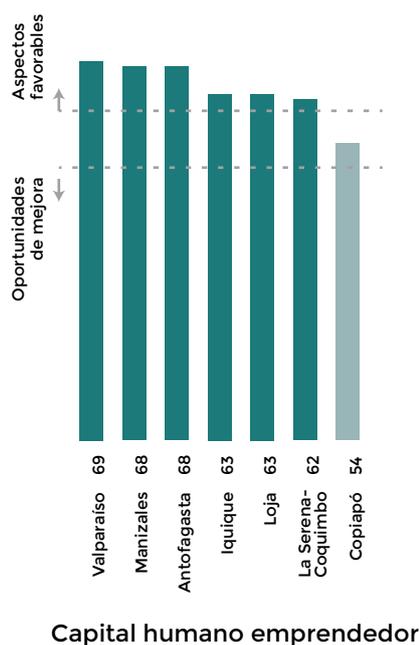


Figura 27.
BALANCE DE ATRACCIÓN/RETENCIÓN DE CAPITAL HUMANO EMPRENDEDOR

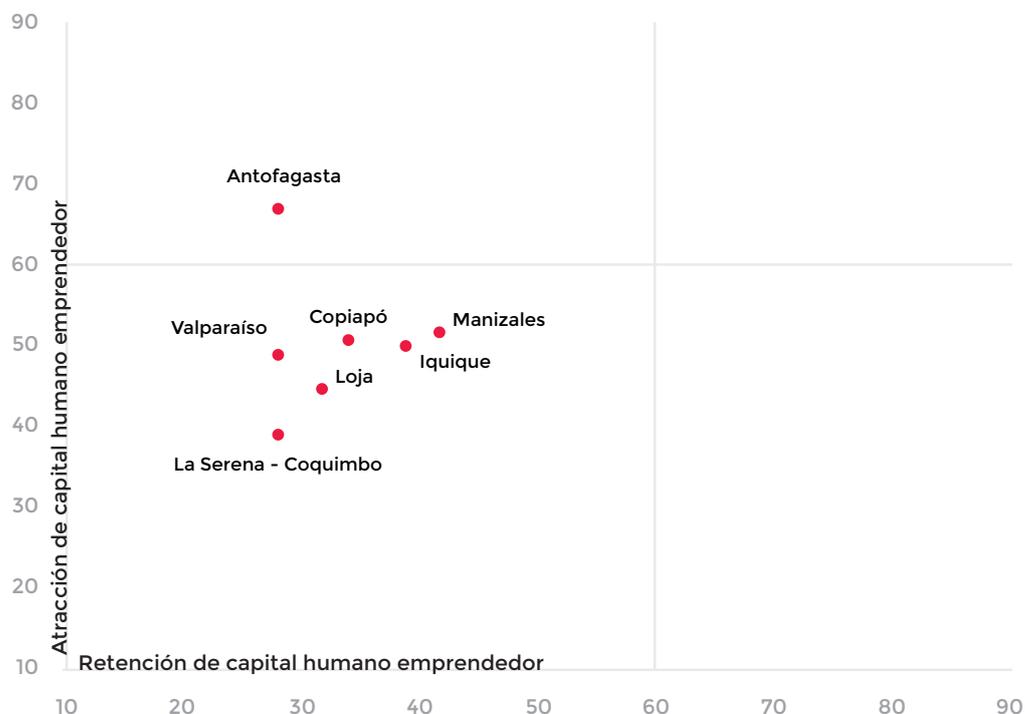
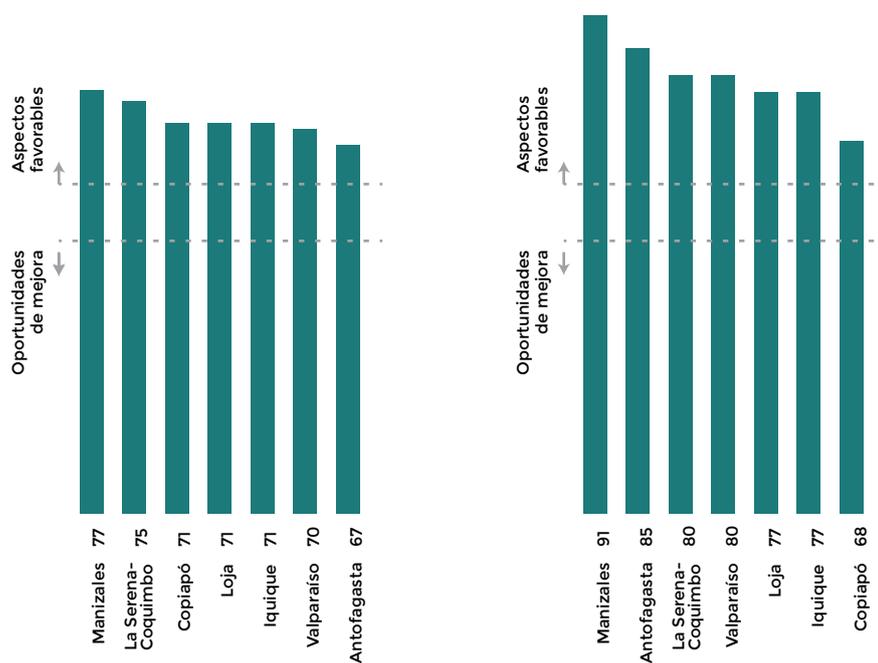
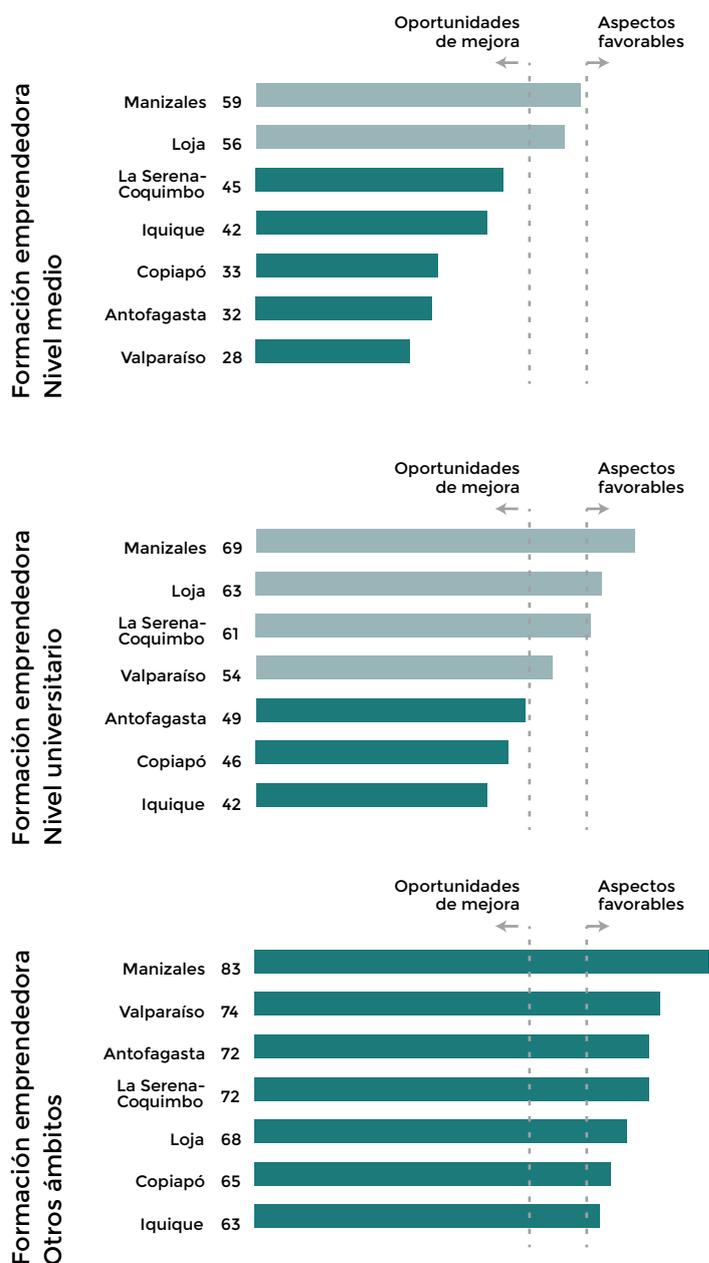


Figura 28.
RANKING VARIABLES CULTURALES



Completando este primer eje de **capital humano emprendedor** y sus ámbitos formadores, es posible señalar que existe un espacio importante para avanzar en la implementación de la educación emprendedora en los distintos niveles del sistema educativo. Los avances en este campo son modestos y se concentran en las universidades de Manizales, Loja y La Serena-Coquimbo. Esta situación contrasta con el mayor reconocimiento que recibieron otros ámbitos formativos de capacidades emprendedoras por fuera del sistema educativo.

Figura 29.
FORMACIÓN
EMPREDEDORA

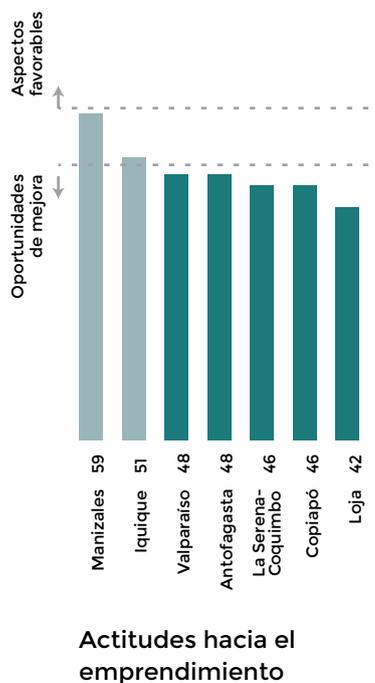


Nota:

Se considera aspecto favorable cuando el valor está por encima de los 61 puntos y oportunidad de mejora cuando el puntaje es de 50 o menos.

Lo anterior cobra especial relevancia teniendo en cuenta que las actitudes hacia el emprendimiento de la sociedad suelen ser una limitación importante para el surgimiento de emprendedores en casi todas las ciudades intermedias.

Figura 30.
ACTITUDES HACIA EL
EMPENDIMIENTO

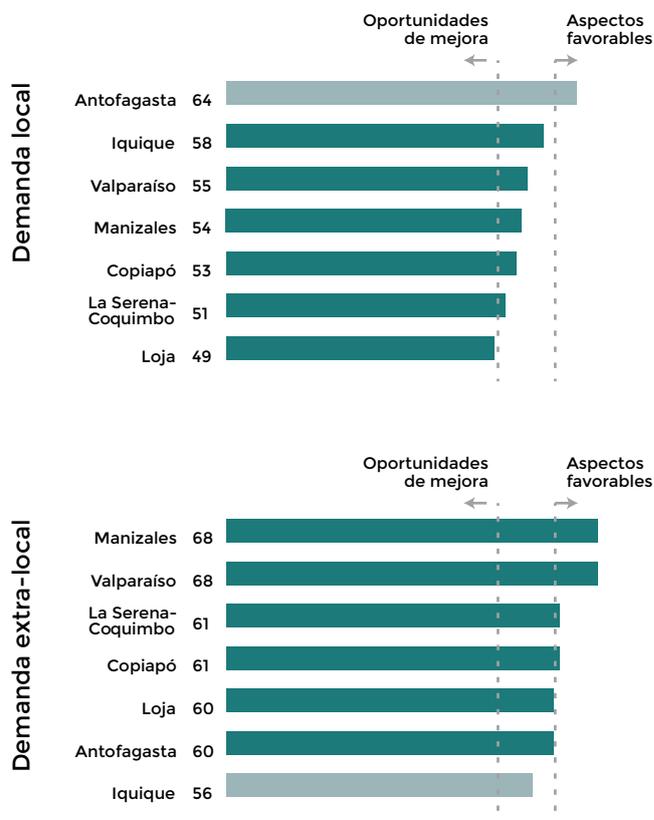


Fuentes potenciales de oportunidades

El surgimiento de emprendimientos requiere tanto de capital humano emprendedor como de fuentes de potenciales oportunidades.

Excepto en Antofagasta, la **demanda local** de las familias, empresas y gobiernos no suelen ser factores suficientemente dinamizadores para los emprendimientos, debiendo por lo tanto apoyarse en la captación de **demandas extra-locales**. Manizales y Valparaíso son, en tal sentido, las ciudades que más reconocen la importancia de estas fuentes de oportunidades potenciales.

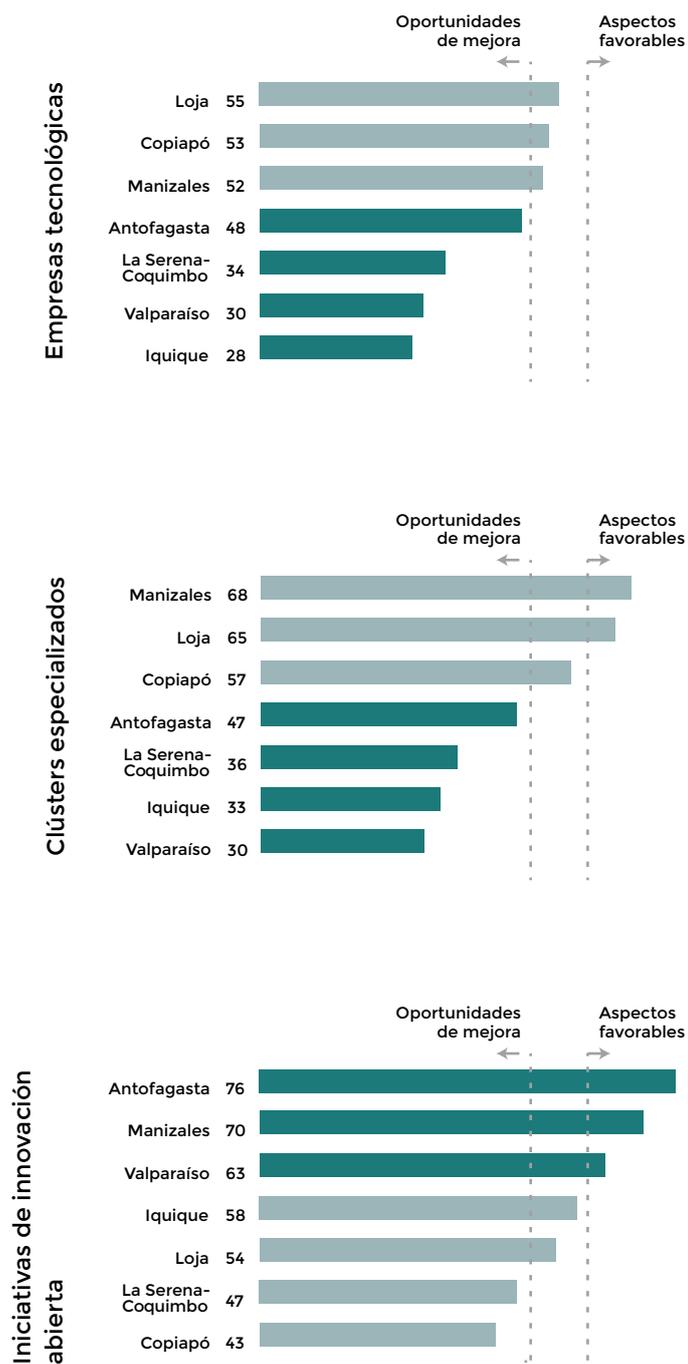
Figura 31.
CONDICIONES DE
LA DEMANDA



En particular, salvo en Antofagasta, las **empresas tecnológicas** no juegan un rol significativo como dinamizadores de las oportunidades, como sí suele suceder en los ecosistemas de varias ciudades grandes. Otro tanto sucede con los **clústers de empresas**, con la excepción de Manizales y, nuevamente, Antofagasta.



Figura 32.
EMPRESAS COMO FUENTES
DE OPORTUNIDADES



Nota:

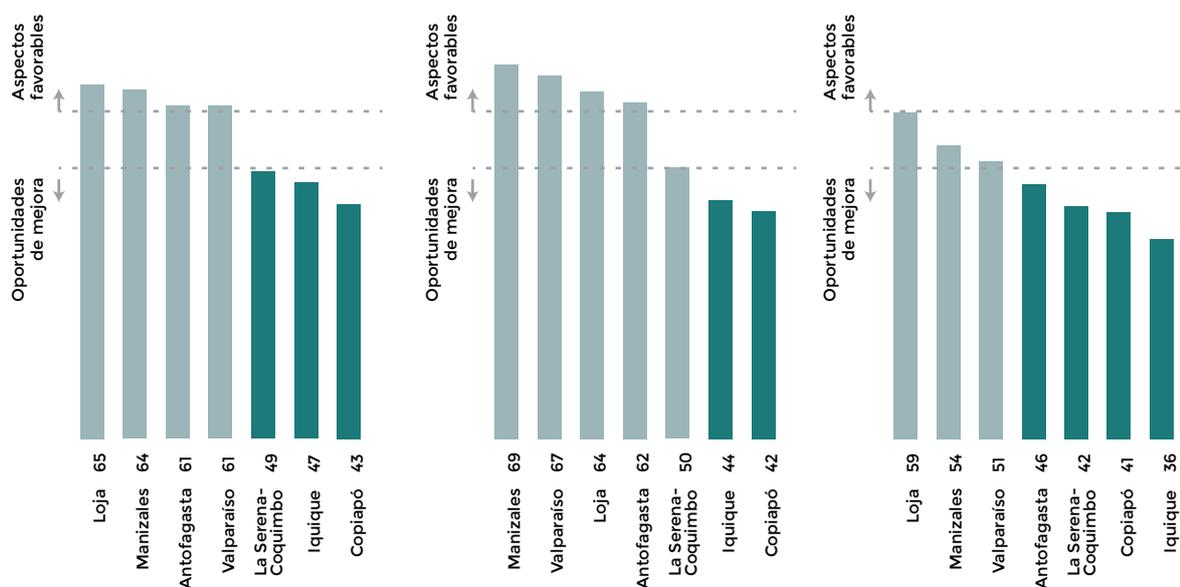
Se considera aspecto favorable cuando el valor está por encima de los 61 puntos y oportunidad de mejora cuando el puntaje es de 50 o menos.

Un capítulo aparte tiene que ver con las **iniciativas corporativas de innovación abierta** que buscan trabajar con las startups, cuya presencia comienza a ser percibida en Manizales, Antofagasta y, en menor medida, en Valparaíso. Estas iniciativas empresariales pueden contribuir a la expansión del espacio de oportunidades para las empresas nuevas y jóvenes, así como también a lograr una mayor articulación de las corporaciones con los ecosistemas de emprendimiento e innovación.

La potencialidad de las **instituciones de ciencia y tecnología** como fuente de oportunidades por su parte, es reconocida en Loja y, en menor medida, en Manizales, Antofagasta y Valparaíso. Se aprecian, por ejemplo, avances en la vinculación de sus **agendas de investigación** con los problemas de las empresas y de la sociedad y, en especial, en su compromiso con los procesos de creación de empresas.

Sin embargo, para que las **instituciones de ciencia y tecnología** puedan jugar un rol relevante se requiere, en particular, de una mayor **conexión entre los investigadores y los emprendedores**. Este déficit se aprecia, en particular, en Copiapó; La Serena-Coquimbo e Iquique pero constituye un aspecto a trabajar en todas las ciudades intermedias.

Figura 33.
PLATAFORMA DE CTI COMO FUENTE
DE OPORTUNIDADES



Nota:

Se considera aspecto favorable cuando el valor está por encima de los 61 puntos y oportunidad de mejora cuando el puntaje es de 50 o menos.

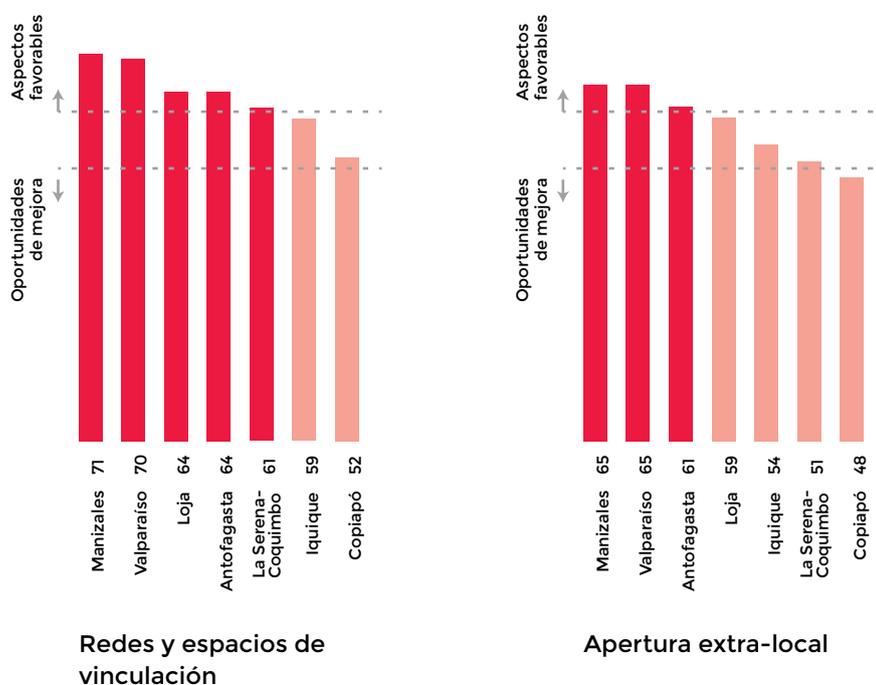


Factores viabilizadores de los proyectos

Para que los proyectos emprendedores logren convertirse en empresas y, luego, crecer es clave el papel que juegan algunos factores como el capital social para tejer redes y el financiamiento. Otro tanto sucede con el rol de las políticas y regulaciones y con la articulación de actores y las gobernanzas, dimensiones que resultan vitales, además, para el desarrollo equilibrado del ecosistema.

En este sentido es posible afirmar que el **capital social** es un aspecto favorable de los ecosistemas de Manizales, Antofagasta, Valparaíso y Loja, destacándose en particular la importancia de las **redes locales y su apertura** hacia lo extra-local en las tres primeras. Ello contrasta con la mayor cerrazón observada en los otros casos.

Figura 34.
REDES Y ESPACIOS DE VINCULACIÓN

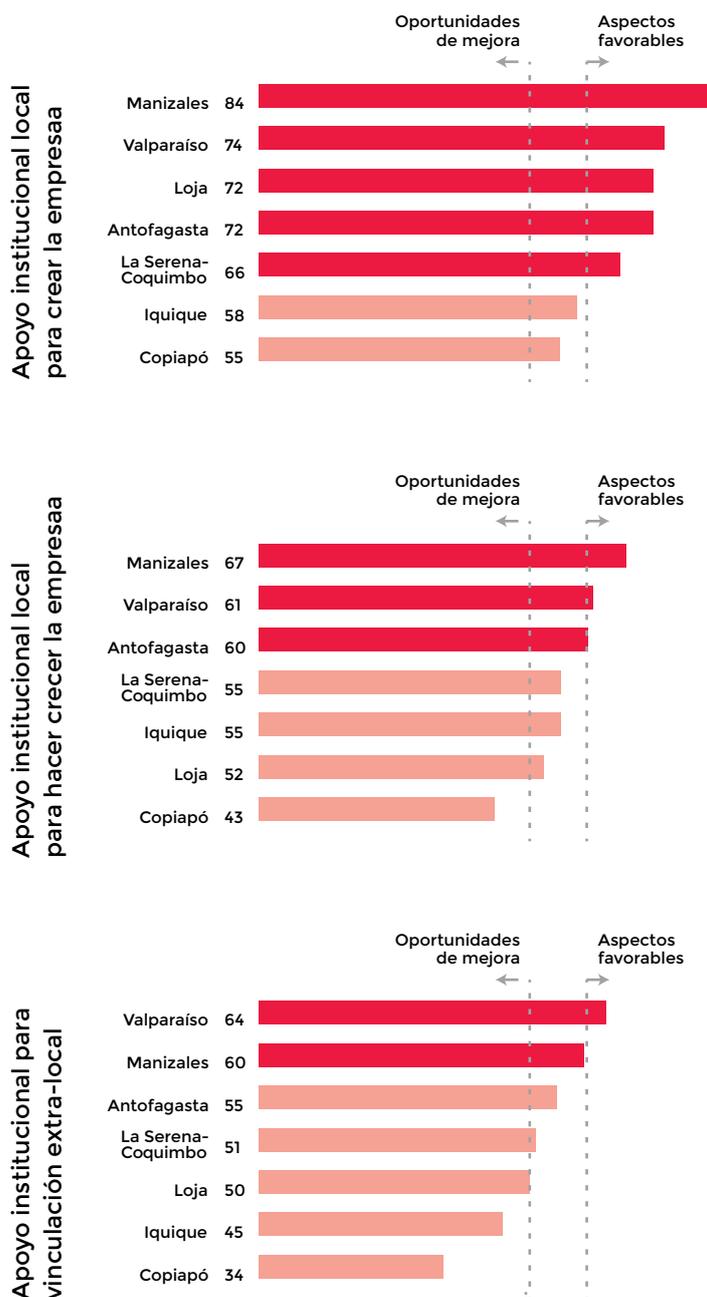


Nota:

Se considera aspecto favorable cuando el valor está por encima de los 61 puntos y oportunidad de mejora cuando el puntaje es de 50 o menos.

Por otra parte, Manizales y, en menor medida, Valparaíso, Antofagasta, Loja y La Serena-Coquimbo cuentan con un tejido **institucional de apoyo**, aunque el mismo atiende fundamentalmente la etapa de creación de empresas y no tanto su crecimiento. Existe un espacio importante para avanzar en el fortalecimiento institucional de la **plataforma de servicios a emprendedores**. En algunas ciudades como Iquique y Copiapó y, en menor medida, La Serena-Coquimbo, esto abarca a las distintas fases del emprendimiento mientras que en las otras existe una mayor necesidad de enfocarse en su crecimiento e internacionalización.

Figura 35.
PLATAFORMA DE APOYO
INSTITUCIONAL

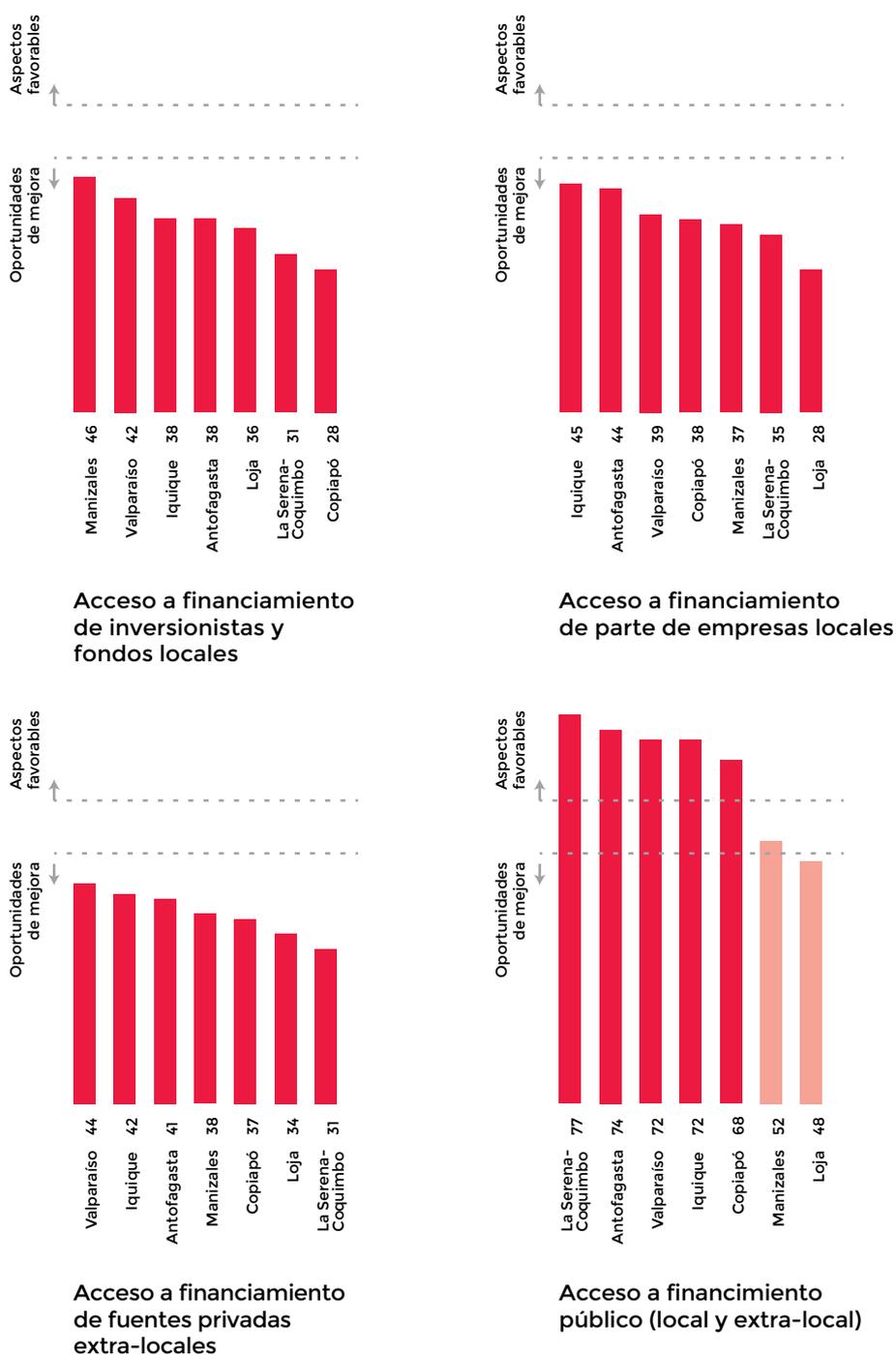


Nota:

Se considera aspecto favorable cuando el valor está por encima de los 61 puntos y oportunidad de mejora cuando el puntaje es de 50 o menos.

A lo anterior se suman las limitaciones en la oferta de **financiamiento privado**, tanto local como extra-local. Se trata de una deficiencia generalizada que afecta en forma más pronunciada a los emprendedores de Manizales y Loja dado que, a diferencia de las ciudades chilenas, carecen de **financiamiento público**. Los inversionistas y fondos locales así como también las empresas son actores que aún no están jugando un papel relevante. En este último caso cabría explorar en qué medida las iniciativas de innovación corporativa con startups pueden madurar y avanzar hacia el corporate venture capital.

Figura 36.
FUENTES DE FINANCIAMIENTO



Otra de las cuestiones que deben ser atendidas son las **normas y regulaciones**, fundamentalmente aquellas que son de origen extra-local. Sus efectos negativos para el emprendimiento han sido reconocidos en todas las ciudades, aunque fueron especialmente señalados en Manizales, Copiapó y Valparaíso. Identificar cuáles son estas normas es fundamental así como también generar un diálogo con las autoridades que tienen jurisdicción sobre las mismas y que, por lo tanto, pueden impulsar cambios.

Figura 37.
REGULACIONES

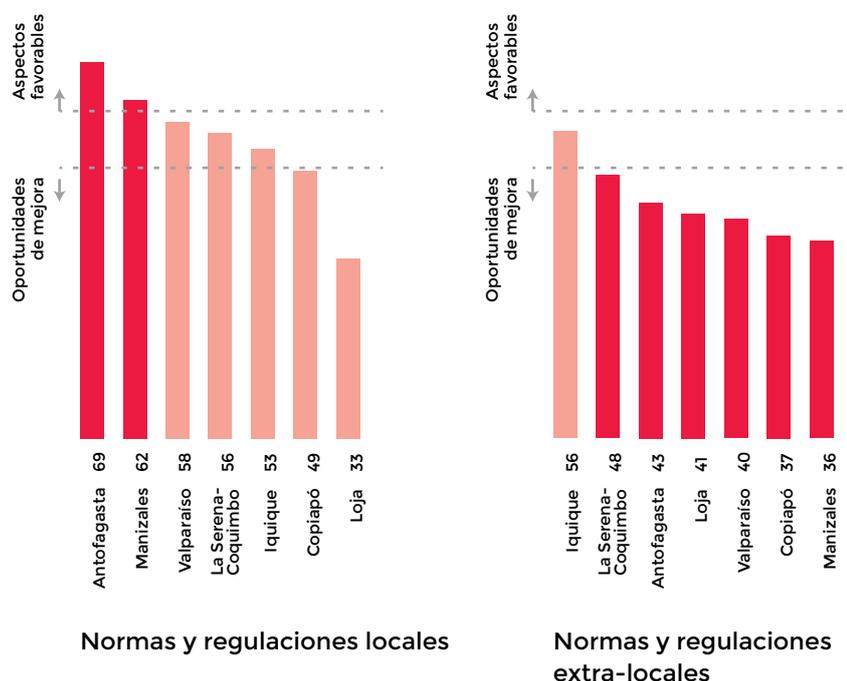
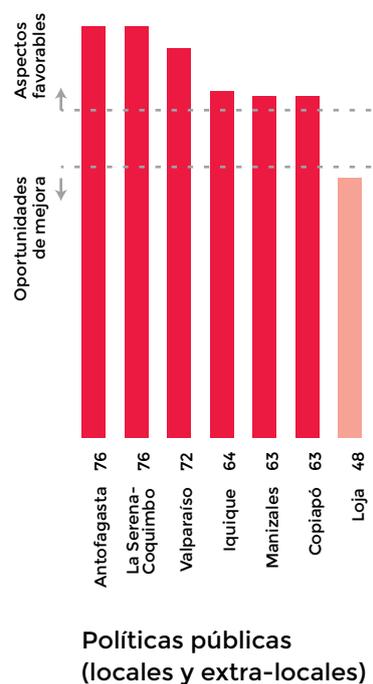


Figura 38.
POLÍTICAS PÚBLICAS

No obstante, tal como se desprende del gráfico anterior, en varias ciudades también es necesario identificar y revisar aquellas normas y regulaciones locales que inciden negativamente sobre el emprendimiento.

En lo que respecta a la importancia de las **políticas públicas de emprendimiento**, tanto locales como extra-locales, cabe señalar que las mismas son un aspecto favorable, excepto en Loja. Sin embargo, se destacan en esta dimensión los casos de Antofagasta, La Serena-Coquimbo y Valparaíso, ciudades chilenas que logran capitalizar en mayor medida las políticas de emprendimiento en comparación con Iquique y Copiapó.

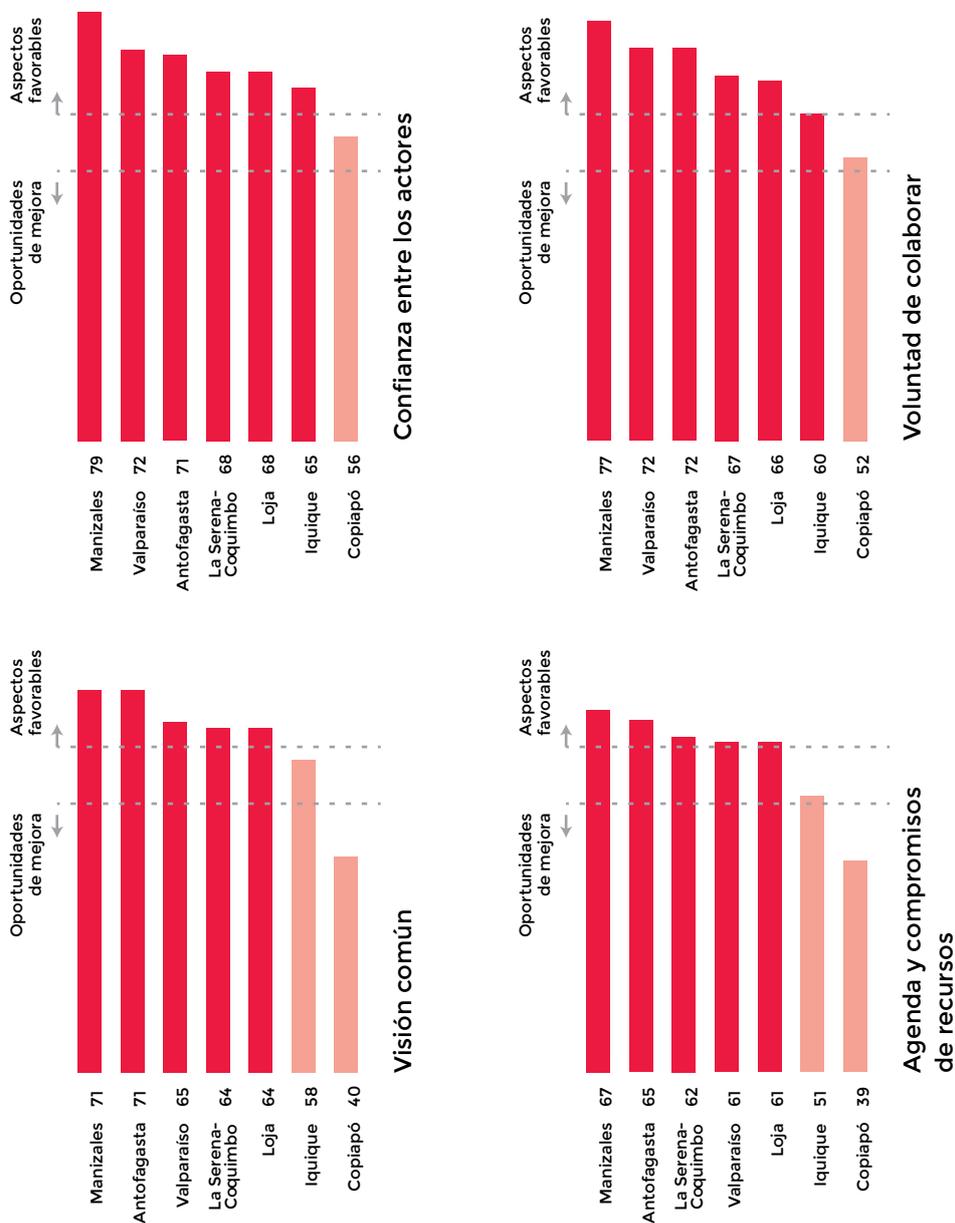


Políticas públicas
(locales y extra-locales)

Una última cuestión de gran importancia que resta analizar es la de la **articulación y gobernanza**. Excepto en Copiapó, la confianza entre los actores suele ser un activo intangible en la mayoría de los ecosistemas, especialmente en Manizales y, en menor medida, Antofagasta y Valparaíso.

Otro tanto puede decirse, aunque en forma menos acentuada, acerca de la existencia de **voluntad para el trabajo colaborativo, visión estratégica compartida** y de una **agenda de proyectos e iniciativas respaldada por recursos** para el desarrollo del ecosistema. Manizales se destaca, además, por el nivel de institucionalización y legitimación alcanzados por su gobernanza, seguida de Valparaíso y Loja.

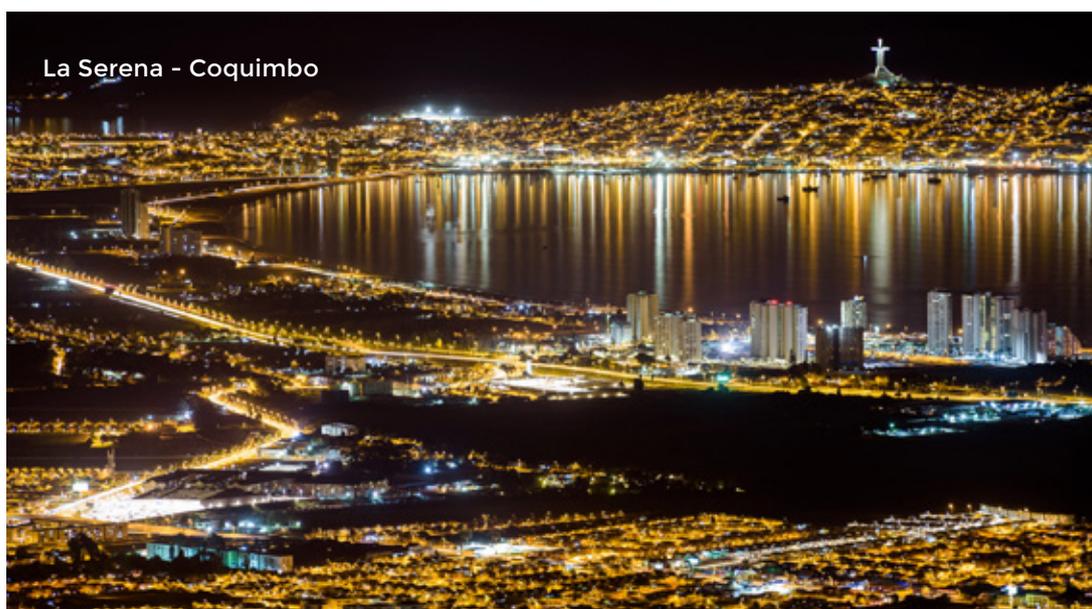
Figura 39.
ARTICULACIÓN Y LA GOBERNANZA



Distintos son los casos de Copiapó y, en menor medida, Iquique, los ecosistemas con más terreno por recorrer, por ejemplo, en el campo de la **articulación** de los actores, la construcción de una **visión estratégica compartida**, la generación de mecanismos institucionales y una **agenda de proyectos con recursos**. Algunas de estas cuestiones, como el fortalecimiento de la institucionalidad también son reconocidos en La Serena-Coquimbo.

En suma, las ciudades intermedias de GEIAL se caracterizan por mostrar algunos aspectos favorables en los tres ejes conceptuales. Por ejemplo, la valoración positiva del emprendimiento y la existencia de modelos de rol y actividades de sensibilización; o el apoyo institucional para crear la empresa, las políticas públicas y el financiamiento público, aunque estos dos últimos aspectos se verifican principalmente en las ciudades chilenas. En la mayoría de los ecosistemas también suelen existir bases de confianza entre los actores, voluntad de trabajo colaborativo y una agenda compartida, ingredientes básicos para el desarrollo y consolidación de las gobernanzas de los ecosistemas.

Sin embargo, se identificaron importantes oportunidades de mejora, principalmente en el acceso a fuentes de financiamiento privado y también de fuentes públicas, excepto Chile en este último caso. Otro tanto puede decirse de las normas y regulaciones, las fuentes de oportunidades y, especialmente, el balance entre atracción y retención del capital humano emprendedor. Es interesante notar que algunas de estas oportunidades de mejora son compartidas, si bien en distinto grado, por varios de los ecosistemas de ciudades grandes.



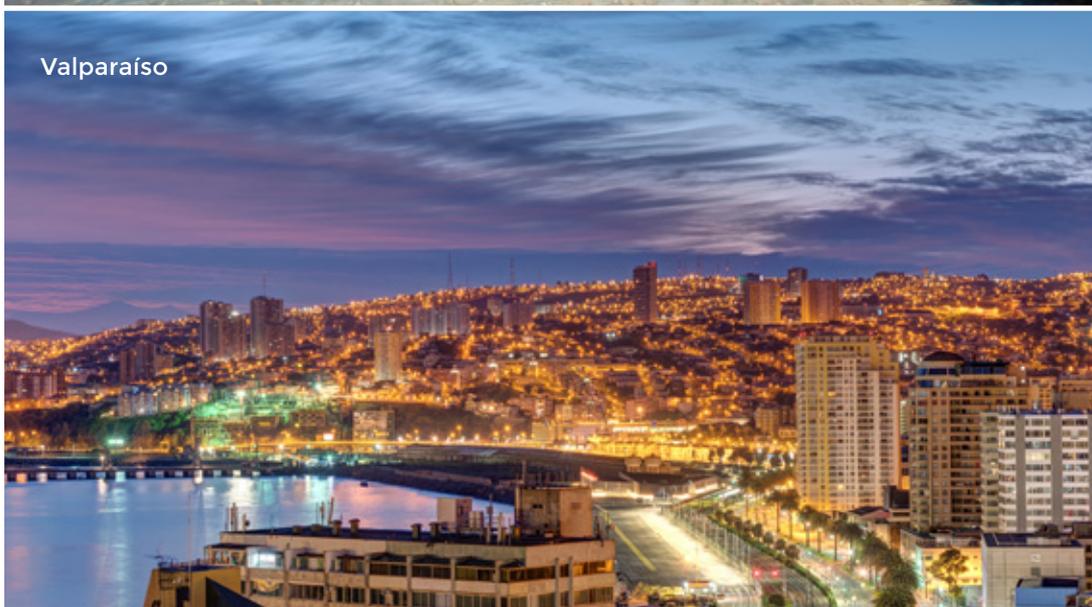
Loja



Manizales



Valparaíso





Pablo Angelelli

Jefe de Operaciones en la Oficina de Chile
del Banco Interamericano de Desarrollo
Miembro del Advisory Board de GEIAL

Este valioso estudio nos presenta un análisis integral de los ecosistemas de emprendimiento en diecisiete ciudades de América Latina, ofreciendo insumos valiosos para elaborar políticas públicas para su fortalecimiento. A pesar de las diferencias en el nivel de madurez de estos ecosistemas, es destacable la presencia de aspectos positivos, como la valoración social del emprendimiento y la existencia de modelos a seguir en varias ciudades.

Una ventaja significativa de este trabajo es que su enfoque se construye a partir de una perspectiva latinoamericana, lo que permite una comprensión más precisa de las particularidades y desafíos propios de la región. Además, no solo identifica los aspectos a mejorar en los ecosistemas de emprendimiento locales, sino que también nos brinda información relevante que permite reflexionar sobre las brechas que existen con respecto a los ecosistemas más desarrollados del mundo. Esto proporciona una oportunidad única para tomar medidas concretas y estratégicas que acerquen a la región a estándares globales de innovación y emprendimiento.

Mirando hacia el futuro, es esencial no solo fortalecer la colaboración entre las ciudades de la región, sino también impulsar una mentalidad de constante mejora y aprendizaje compartido. GEIAL es una plataforma de aprendizaje colaborativa que facilitará el intercambio de conocimientos y experiencias, enriqueciendo así la evolución de los ecosistemas de emprendimiento en América Latina. Estos ecosistemas dinámicos e innovadores no solo son fundamentales para mejorar la productividad y diversificación productiva en la región, sino que también tienen el potencial de generar soluciones creativas para abordar desafíos globales apremiantes, como el cambio climático y la creación de empleos para los jóvenes.



Heloisa Menezes

Investigadora Fundación Dom Cabral
Miembro del Advisory Board de GEIAL

Los primeros resultados de la comparación entre las ciudades pioneras de GEIAL son un recorte relevante de la realidad de los ecosistemas de emprendimientos en Latinoamérica. Los datos desafían a las ciudades grandes e intermedias a avanzar para crear las mejores condiciones para atraer talentos y emprendimientos innovadores, puesto que todas las diecisiete ciudades están en nivel intermedio de desarrollo de ecosistemas. Mismo aquellas con las mejores condiciones, como San Pablo en Brasil, líder en cuatro dimensiones analizadas, tienen oportunidades de mejora y puntos débiles.

La investigación brinda la oportunidad para seguir realizando múltiples análisis, dadas las muchas variables que incluye. Hay un campo abierto para nuevas investigaciones que busquen generar respuestas a muchas preguntas que me parecen relevantes. En primer lugar, parece haber poca relación entre capital humano emprendedor, la cultura emprendedora y la formación emprendedora. ¿Sería posible concluir que el capital humano emprendedor se forma de otras maneras?. En segundo lugar, al ver ciudades intermedias que comparten liderazgos con otras de mayor tamaño, me pregunto ¿Hay algún tipo de correlación entre el tamaño de los ecosistemas y su desempeño? ¿Hasta qué punto los efectos positivos derivados del tamaño de las ciudades se superponen a las deseconomías de aglomeración? ¿Cuáles son las ventajas de los ecosistemas más pequeños?

Conclusiones y recomendaciones

Los ecosistemas latinoamericanos de GEIAL suelen reconocer un grado de desarrollo intermedio. Ninguno de ellos puede ser calificado todavía como un ecosistema desarrollado. Además, el avance alcanzado es heterogéneo, tal como se comprueba al comparar las posiciones de las ciudades más avanzadas y más rezagadas en el *ranking* de GEIAL. Por lo general, los ecosistemas con mayor desarrollo relativo están en algunas ciudades grandes, aunque también hay ciudades intermedias que exhiben progresos reconocibles.

Tanto las ciudades grandes como las intermedias muestran condiciones favorables en diversos campos, especialmente en ciertos aspectos culturales como la valoración social del emprendimiento y la existencia de eventos y modelos de rol. En ambos casos suele existir cierta base de capital social para tejer redes. Este capital social ha dado lugar al desarrollo de gobernanzas que buscan impulsar el desarrollo de los ecosistemas en varias ciudades, especialmente en las intermedias.

No obstante, la apertura hacia otros ecosistemas es más común en las ciudades grandes que en las intermedias, aunque en ambos tipos de ciudades se observan situaciones heterogéneas, con algunas que exhiben una mayor apertura de sus redes y espacios de vinculación que las demás.

Por otra parte, en la mayoría de las ciudades grandes se reconoce como un aspecto favorable la existencia de apoyos institucionales en la fase de creación de la empresa, algo que también ocurre, pero es menos común, en las ciudades intermedias. Esta situación plantea un llamado de atención para la política pública, especialmente para promover un desarrollo regional más equilibrado.

La educación emprendedora, por su parte, suele ser una asignatura pendiente, especialmente en las ciudades intermedias, siendo la enseñanza media la que registra menos progresos. Avanzar en este campo podría contribuir a desarrollar actitudes emprendedoras, un déficit generalizado que es reconocido en las distintas ciudades.

En las demás dimensiones es posible encontrar situaciones diferenciadas que van más allá del tamaño de la ciudad, observándose avances más focalizados en algunas de ellas. Por ejemplo, los ecosistemas de mayor desarrollo relativo, tanto los de las ciudades grandes como los de las intermedias, suelen contar con una base de emprendedores locales, así como también con fuentes de oportunidades asociadas a las iniciativas de innovación colaborativa de las grandes empresas y a la captación de demandas extra-locales. Esto las coloca en una situación claramente ventajosa con respecto a las demás. Estas últimas, podrían beneficiarse del intercambio con las primeras a fin de obtener inspiración para impulsar el desarrollo de mejores condiciones en sus ecosistemas.

En las ciudades grandes, sin embargo, suele ser más común la presencia de empresas tecnológicas que pueden dinamizar las oportunidades para los emprendedores. Las ciudades intermedias, por su parte, podrían intentar atraer a este tipo de empresas para así diversificar sus tejidos productivos y, a la vez, ampliar la dinámica emprendedora local.

La dimensión con mayor espacio de mejora es el financiamiento. Cabe diferenciar, sin embargo, los casos de aquellas ciudades en las que existe cierto acceso a programas públicos de capital semilla, y en las

que debe desarrollarse la oferta de los actores privados; de aquellas otras en las que también se requieren programas públicos.

La cuestión del financiamiento debería tener lugar, sin embargo, en el marco de una agenda de intervención más amplia dado que aun resta avanzar bastante, y en un sentido amplio, en políticas y regulaciones. Por ejemplo, en la mayoría de las ciudades se requiere contar con estrategias para mejorar el balance entre la atracción y la emigración de emprendedores para, de ese modo, evitar la fuga de energía emprendedora del ecosistema. Sobre todo, en aquellas ciudades que no cuentan con una amplia base de emprendedores y que, por lo tanto, sufren de manera particular dichas pérdidas. Algunas ciudades grandes, en particular, muestran un mejor balance, principalmente por su capacidad de atraer emprendedores, aún cuando ello coexiste con la emigración de otros.

Para contar con una estrategia más ambiciosa, hace falta conocer con mayor profundidad los factores determinantes de la decisión de emigrar en cada ciudad y también la situación de los emprendedores que han emigrado en la actualidad, para detectar su potencial contribución al ecosistema local. No obstante, el análisis anterior permite esbozar algunas ideas preliminares. Por ejemplo, una iniciativa podría ser desarrollar redes que busquen vincular a los emprendedores que migraron y tuvieron éxito con sus empresas, por ejemplo, para que contribuyan en el ecosistema como mentores, antena de oportunidades o incluso inversionistas, dependiendo de su perfil.

Por otra parte, el estudio aporta elementos de interés acerca de las condiciones que pueden ser mejoradas para, de ese modo, ofrecer un contexto más atractivo, que sea capaz de retener y también de atraer emprendedores en mayor medida que en la actualidad. Por ejemplo, el financiamiento, ya comentado, es uno de ellos.

Pero también podrían ampliarse las oportunidades de negocio. Por un lado, para seguir potenciando el acceso a demandas extra-locales, donde siempre hay campo por recorrer, especialmente en las ciudades intermedias. Esto es particularmente relevante para fomentar la internacionalización de las empresas nuevas y jóvenes, terreno donde se observa poco progreso de las instituciones del ecosistema, al igual que en el apoyo para hacer crecer las empresas. También se podría explorar, especialmente en las ciudades grandes, la posibilidad de implementar programas piloto de compras públicas a través de mecanismos de contratación y pago que resulten apropiados para las empresas nuevas y jóvenes (“compras públicas emprendedoras”). Algunas ciudades también podrían estimular las iniciativas de innovación corporativa con startups, siguiendo la experiencia de los ecosistemas más avanzados de su grupo; o buscar atraer empresas tecnológicas, especialmente en las ciudades intermedias donde su presencia es mucho más limitada.

El estudio indica, además, que se puede incrementar la contribución de la plataforma institucional de ciencia y tecnología, especialmente en aquellas ciudades en donde existen esfuerzos de investigación y desarrollo cuyos resultados podrían dar lugar a la creación de empresas científico-tecnológicas. Se trata en buena medida de construir puentes entre la academia, las empresas y los emprendedores para vincular más las agendas de investigación a los problemas de la sociedad; generar oportunidades, y también para que el encuentro entre inves-

tigadores y emprendedores de lugar a emprendimientos capaces de generar soluciones innovadoras. Hacen falta, además, esfuerzos de los gobiernos, las instituciones de CTI y los privados para desarrollar una oferta de financiamiento y de servicios de soporte y vinculación especializados en este tipo de emprendimientos, así como también revisar las condiciones normativas y organizacionales que inciden sobre los procesos de creación de estas empresas.

Otra iniciativa que ayudaría a generar condiciones más atractivas para los emprendedores y reducir el fenómeno de la emigración sería revisar las regulaciones, dado que han sido reconocidas como un aspecto que suele incidir negativamente sobre el emprendimiento. El primer paso es identificar en cada ciudad cuáles son las que más están afectando a los emprendedores.

Finalmente, una cuestión que merece una mención especial es la de las gobernanzas y la articulación al interior de los ecosistemas. Los resultados muestran que las ciudades intermedias –por su menor tamaño– suelen contar con cierta ventaja relativa con respecto a sus colegas de mayor escala para avanzar en este campo, aunque este avance no se verifica en todas ellas, ni en las unas ni en las otras. Cabe destacar que, en mayor o menor medida dependiendo del caso, suelen existir ciertas precondiciones clave para el desarrollo de las gobernanzas, como el grado de confianza entre los actores y la voluntad de trabajo colaborativo. El desafío consiste en profundizar los avances y promover una mayor institucionalización y legitimación de las gobernanzas, así como también la construcción de una agenda de actividades y compromisos guiada por una visión estratégica compartida para el desarrollo del ecosistema.

Fichas ecosistemas

Antofagasta

Valor Índice
GEIAL 2023

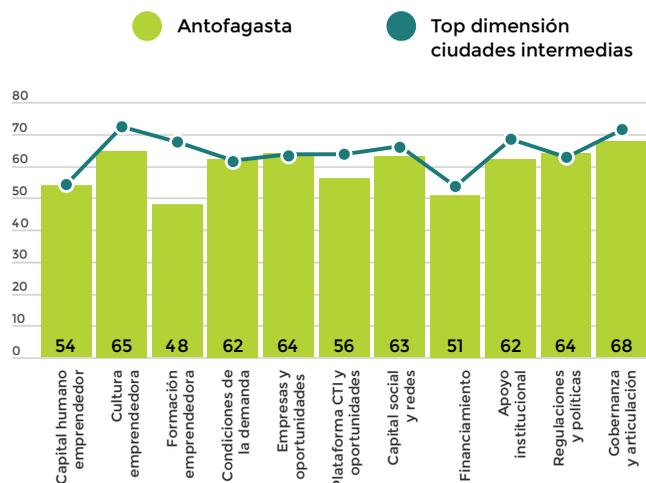
60 (de 100)

Ranking
GEIAL 2023

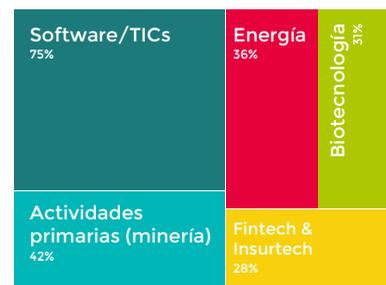
#6 de 17

Rkg ciudades intermedias
GEIAL 2023

#2 de 7



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Iniciativas de innovación abierta de corporaciones con nuevas empresas locales
- ✓ Oferta local de incubación, aceleración y mentorías
- ✓ Apalancamiento local de políticas y programas públicos nacionales

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Inserción de la formación emprendedora (en especial en nivel medio)
- ✗ Capacidad para atraer nuevas empresas y emprendedores
- ✗ Acceso a fuentes privadas de financiamiento para nuevas empresas

5 ideas para potenciar el ecosistema

1. Fomentar espacios de vinculación y concursos de ideas entre instituciones de enseñanza media con emprendedores locales para potenciar los modelos de rol en los estudiantes
2. Fomentar concursos de ideas innovadoras entre instituciones de enseñanza media y técnica a fin de fortalecer la formación de competencias emprendedoras.
3. Fortalecer las capacidades de las empresas locales para que logren interesarse en la inversión en nuevos emprendimientos.
4. Consolidar la oferta de financiamiento a través de la formación continua de inversionistas locales y atraer inversionistas de otras localidades.
5. Fomentar espacios de vinculación entre investigadores y emprendedores, así como investigaciones que generen oportunidades para emprendedores y Pymes jóvenes, a fin de potenciar la plataforma de CTI como dinamizadora de oportunidades.

Barranquilla

Valor Índice
GEIAL 2023

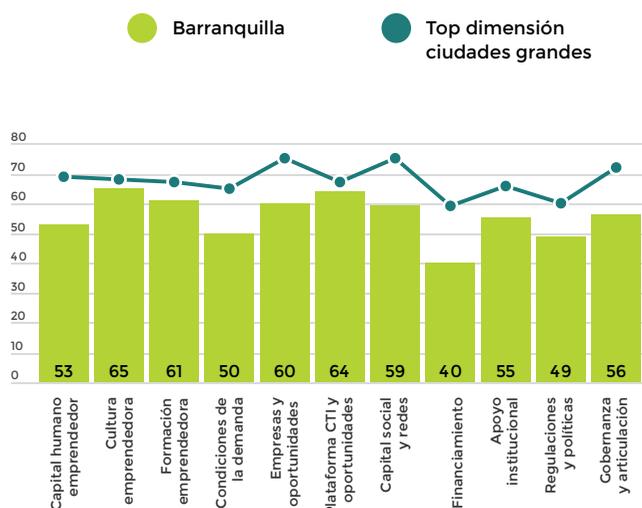
55 (de 100)

Ranking
GEIAL 2023

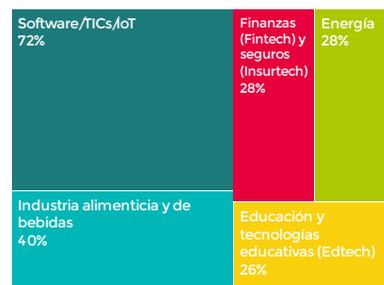
#10 de 17

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2023

#7 de 10



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Existencia y difusión de modelos de rol
- ✓ Valoración social del emprendimiento y los emprendedores
- ✓ Vinculación de las agendas de investigación de las Instituciones de I+D con problemas productivos y de la sociedad

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Acceso a financiamiento para arrancar y dar los primeros pasos
- ✗ Capacidad para retener nuevas empresas y emprendedores
- ✗ Acceso a financiamiento para escalar y expandir las empresas

5 ideas para potenciar el ecosistema

1. Atraer inversores extra-locales y fomentar la formación de inversores locales en conjunto con otras ciudades de la provincia para desarrollar la oferta de financiamiento.
2. Estimular la vinculación entre empresas grandes y emprendimientos potenciando las iniciativas de innovación abierta que están comenzando a surgir y alentarlas con incentivos públicos para que incluyan financiamiento.
3. Ampliar los recursos de los programas públicos y privados (nacionales y transnacionales) de financiamiento específico para emprendedores en sus distintas etapas y buscar el apalancamiento de recursos de inversión privada en torno a estos instrumentos.
4. Promover un mayor compromiso de recursos de los actores locales en torno a una agenda de desarrollo de largo plazo junto al fortalecimiento de su gobernanza y articulación.
5. Revisar y simplificar las regulaciones que afectan negativamente a los emprendimientos.

Bogotá

Valor Índice
GEIAL 2023

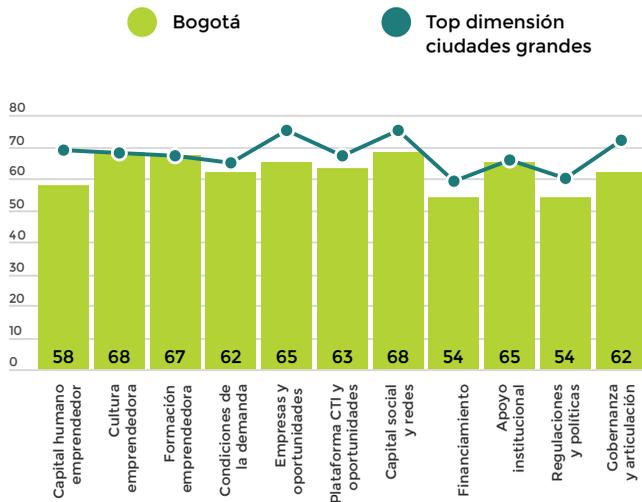
62 (de 100)

Ranking
GEIAL 2023

#3 de 17

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2023

#2 de 10



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Existencia y difusión de modelos de rol
- ✓ Oferta local de capacitación y formación emprendedora
- ✓ Contribución de la demanda de consumo local como fuente de oportunidades para emprendimientos

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Capacidad para retener nuevas empresas y emprendedores
- ✗ Participación de las empresas medianas y grandes como fuentes de financiamiento para emprendedores
- ✗ Contribución de las compras públicas como fuente de oportunidades para emprendimientos

5 ideas para potenciar el ecosistema

1. Formular e implementar estrategias para incentivar la inversión privada en etapas tempranas de emprendimientos con potencial a través del mecanismo de deuda convertible.
2. Facilitar el dialogo entre los actores del ecosistema para la construcción de una visión común.
3. Fomentar espacios de encuentro y mesas de trabajo entre el gobierno local y las empresas para la ampliación de nuevos mercados hacia el exterior.
4. Focalizar los recursos públicos de fomento empresarial en la construcción de una agenda conjunta que promueva el desarrollo del ecosistema.
5. Implementar y mejorar los canales de articulación entre la empresa privada, las universidades y los actores dinamizadores del ecosistema de emprendimiento.

Buenos Aires

Valor Índice
GEIAL 2023

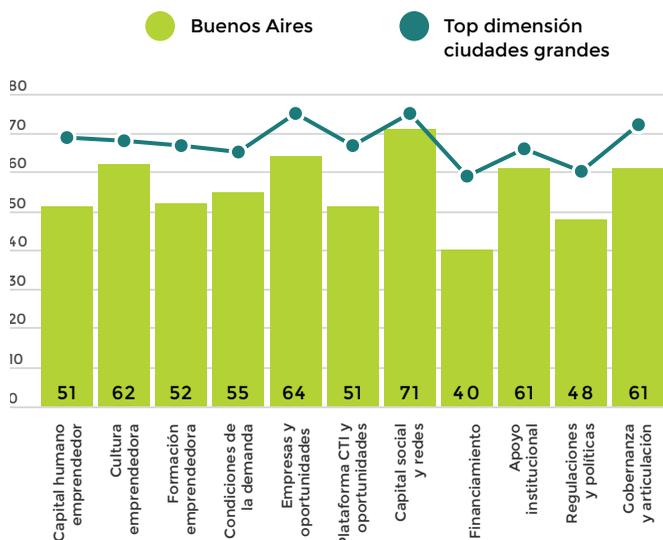
55 (de 100)

Ranking
GEIAL 2023

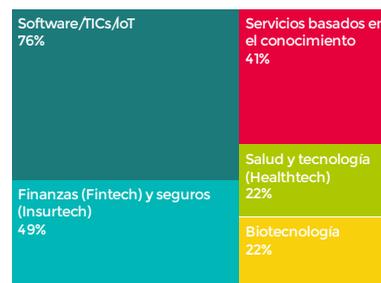
#9 de 17

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2023

#6 de 10



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Oferta local de mentorías, capacitación y formación emprendedora
- ✓ Redes y vinculaciones entre emprendedores
- ✓ Confianza y relaciones de colaboración entre actores del ecosistema

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Capacidad para retener nuevas empresas y emprendedores
- ✗ Acceso a financiamiento para escalar y expandir las empresas
- ✗ Normas y regulaciones locales para la creación y desarrollo de empresas

5 ideas para potenciar el ecosistema

1. Fomentar el conocimiento de las empresas locales sobre la inversión en nuevos emprendimientos y desarrollar espacios de encuentro con los emprendedores.
2. Estimular la vinculación entre empresas grandes y emprendimientos potenciando las iniciativas de innovación abierta que están comenzando a surgir y alentarlas con incentivos públicos para que incluyan financiamiento.
3. Ampliar los recursos de los programas públicos de financiamiento específico para emprendedores en sus distintas etapas y buscar el apalancamiento de recursos de inversión privada en torno a estos instrumentos.
4. Revisar y simplificar las regulaciones que afectan negativamente a los emprendimientos.
5. Establecer mecanismos que promuevan la vinculación entre las unidades académicas y de investigación con los emprendedores, ya sea a nivel individual o agrupados en alguna asociación que los nuclea.

Cali

Valor Índice
GEIAL 2023

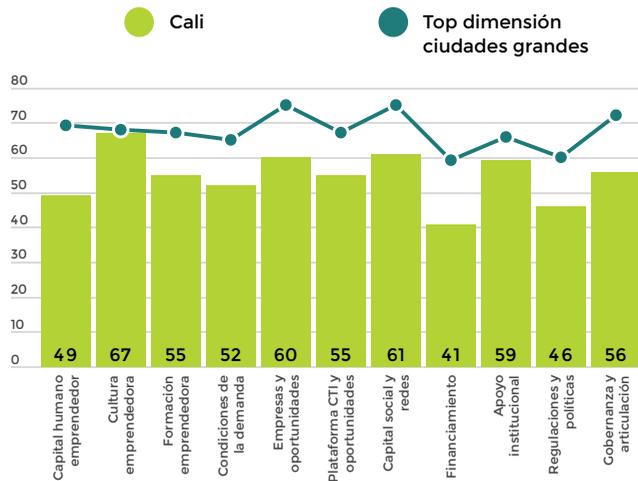
54 (de 100)

Ranking
GEIAL 2023

#12 de 17

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2023

#8 de 10



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Oferta local de mentorías, capacitación y formación emprendedora
- ✓ Existencia y difusión de modelos de rol
- ✓ Valoración social del emprendimiento y los emprendedores

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Acceso a financiamiento para arrancar y dar los primeros pasos
- ✗ Capacidad para retener nuevas empresas y emprendedores
- ✗ Participación de las empresas medianas y grandes como fuentes de financiamiento para emprendedores

5 ideas para potenciar el ecosistema

1. Desarrollar mecanismos que incentiven la interacción entre startups y el corporativo para la generación de nuevos negocios apalancados en programas de innovación abierta.
2. Mejorar el acceso al financiamiento para emprendedores por medio de conexiones con oportunidades y mecanismos desde un ámbito latinoamericano.
3. Establecer un mecanismo de articulación que permita la coordinación de diversos actores a partir de una visión compartida respecto al ecosistema de emprendimiento en Cali.
4. Crear estrategias desde la educación y formación que fomenten el desarrollo de la innovación y capacidades tecnológicas.
5. Desarrollar programas y mecanismos que permitan la conexión de más empresas con los mercados internacionales, los cuales pueden ser impulsados a través de la estrategia de clústers que se vienen consolidando en la ciudad.

Copiapó

Valor Índice
GEIAL 2023

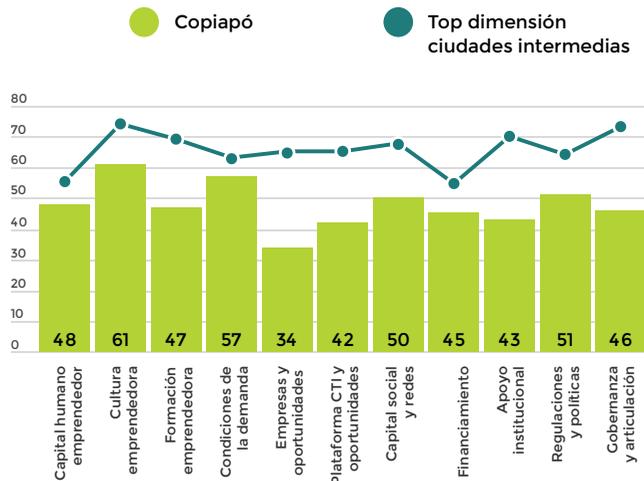
47 (de 100)

Ranking
GEIAL 2023

#15 de 17

Rkg ciudades intermedias
GEIAL 2023

#7 de 7



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



VARIABLES MÁS DESTACADAS

- ✓ Valoración social del emprendimiento y los emprendedores
- ✓ Acceso a financiamiento de fuentes públicas (principalmente nacionales)
- ✓ Existencia y difusión de modelos de rol

MAYORES OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✗ Capacidad de las empresas existentes para generar demandas para emprendimientos
- ✗ Acceso a fuentes privadas de financiamiento para nuevas empresas
- ✗ Capacidad de las instituciones locales para vincularse con otras organizaciones y apoyos extra-locales

5 ideas para potenciar el ecosistema

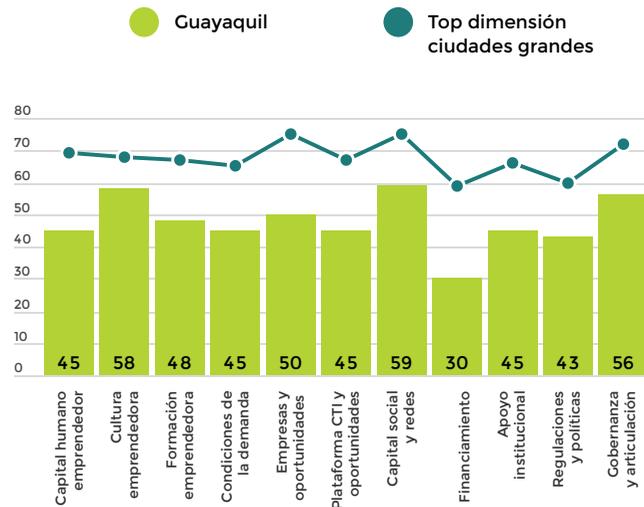
1. Crear una agenda de desarrollo del ecosistema con todos los actores de la región, con el fin de tener una visión y misión compartida, y mejorar la gobernanza y articulación
2. Atraer inversores extra-locales y fomentar la formación de inversores locales en conjunto con otras ciudades intermedias cercanas para desarrollar la oferta de financiamiento.
3. Efectuar ruedas de encuentro y ferias de negocios para estimular la vinculación entre empresas grandes y emprendimientos.
4. Crear sistemas o medios de comunicación masivos que divulguen las oportunidades de negocios que ofrece la región de Atacama con la finalidad de atraer emprendedores.
5. Ampliar los recursos de los programas públicos de financiamiento específico para emprendedores en sus distintas etapas y buscar el apalancamiento de recursos de inversión privada en torno a estos instrumentos

Guayaquil

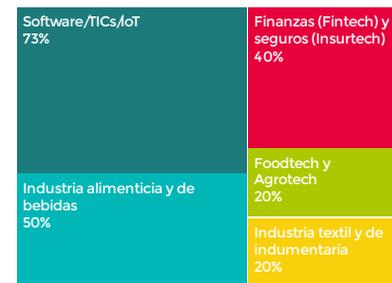
Valor Índice
GEIAL 2023
47 (de 100)

Ranking
GEIAL 2023
#16 de 17

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2023
#9 de 10



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Valoración social del emprendimiento y los emprendedores
- ✓ Existencia y difusión de modelos de rol
- ✓ Articulación y colaboración entre actores del ecosistema

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Acceso a financiamiento para arrancar y dar los primeros pasos
- ✗ Acceso a financiamiento para escalar y expandir las empresas
- ✗ Contribución de las compras públicas como fuente de oportunidades para emprendimientos

5 ideas para potenciar el ecosistema

1. Generar una mesa de emprendimiento e innovación que fomente la articulación de las instituciones que conforman la triple hélice del ecosistema local.
2. Fortalecer una cultura de financiamiento de origen privado, en el gran empresariado local y nacional, para lograr fuentes de inversión para nuevos emprendimientos, desarrollando además espacios de encuentro entre grandes empresas y emprendedores.
3. Estimular la vinculación de emprendimientos en clústeres del sector productivo, con el objetivo de potenciar las iniciativas de innovación abierta que permitan su escalamiento.
4. Generar espacios de encuentro entre emprendedores locales e inversores extra-locales para aumentar las posibilidades de crecimiento de nuevas empresas.
5. Generar iniciativas para la formulación y/o mejora de las políticas y regulaciones pro emprendimiento que involucren a todos los actores locales (académicos, empresariales y gubernamentales)

Iquique

Valor Índice
GEIAL 2023

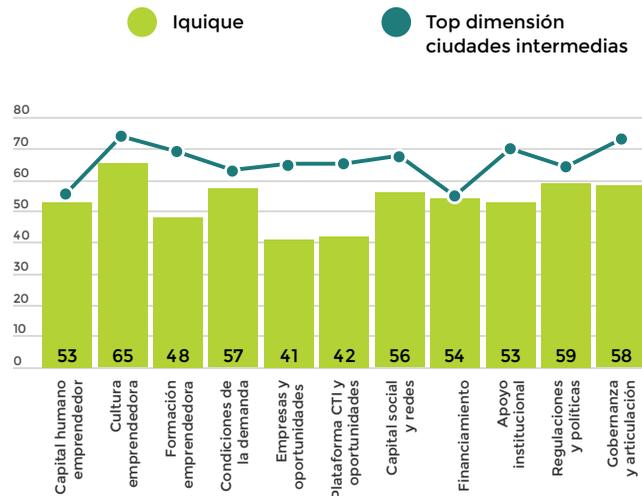
53 (de 100)

Ranking
GEIAL 2023

#14 de 17

Rkg ciudades intermedias
GEIAL 2023

#6 de 7



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Valoración social del emprendimiento y los emprendedores
- ✓ Existencia y difusión de modelos de rol
- ✓ Acceso a políticas y programas de financiamiento nacionales

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Capacidad de las empresas existentes para generar demandas para emprendimientos
- ✗ Acceso a fuentes privadas de financiamiento para nuevas empresas
- ✗ Inserción y calidad de la formación emprendedora en las universidades

5 ideas para potenciar el ecosistema

1. Consolidar la oferta de financiamiento a través de la formación continua de inversionistas locales y atraer inversionistas de otras localidades.
2. Fomentar el conocimiento de las empresas locales sobre la inversión en nuevos emprendimientos y desarrollar espacios de encuentro con los emprendedores.
3. Fortalecer las capacidades de las empresas locales para que logren interesarse en la inversión en nuevos emprendimientos.
4. Trabajar en la generación de más iniciativas de educación emprendedora en edades tempranas, con particular foco en la incorporación de iniciativas concretas en la educación formal.
5. Promover el financiamiento (público y privado) focalizado en el escalamiento y crecimiento de las jóvenes empresas con potencial dinámico.

La Serena- Coquimbo

Valor Índice
GEIAL 2023

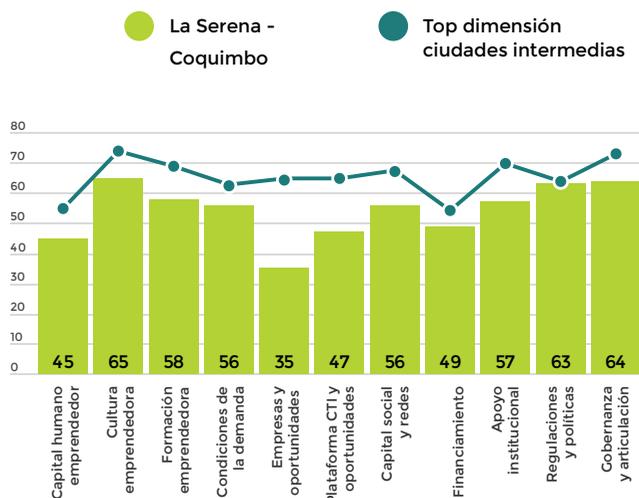
53 (de 100)

Ranking
GEIAL 2023

#13 de 17

Rkg ciudades intermedias
GEIAL 2023

#5 de 7



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Acceso a políticas y programas de financiamiento nacionales
- ✓ Valoración social del emprendimiento y los emprendedores
- ✓ Existencia y difusión de modelos de rol

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Capacidad de las empresas existentes para generar demandas para emprendimientos
- ✗ Acceso a fuentes privadas de financiamiento para nuevas empresas
- ✗ Capacidad para retener nuevas empresas y emprendedores

5 ideas para potenciar el ecosistema

1. Estimular la vinculación entre empresas grandes y emprendimientos potenciando las iniciativas de innovación abierta que están comenzando a surgir y alentarlas con incentivos públicos para que incluyan financiamiento.
2. Atraer inversores extra-locales y fomentar la formación de inversores locales en conjunto con otras ciudades de zona norte del país para desarrollar la oferta de financiamiento privado.
3. Fortalecer la oferta de servicios de las instituciones locales y de las iniciativas que brinden apoyo a los emprendimientos en sus distintas etapas y que atiendan las demandas específicas de los sectores emergentes (Edtech, Foodtech y Biotech)
4. Fomentar el conocimiento de las empresas locales sobre la inversión en nuevos emprendimientos y desarrollar espacios de encuentro con los emprendedores.
5. Promover un mayor compromiso de recursos de los actores locales en torno a una agenda de desarrollo de largo plazo junto al fortalecimiento de su gobernanza y articulación.

Loja

Valor Índice
GEIAL 2023

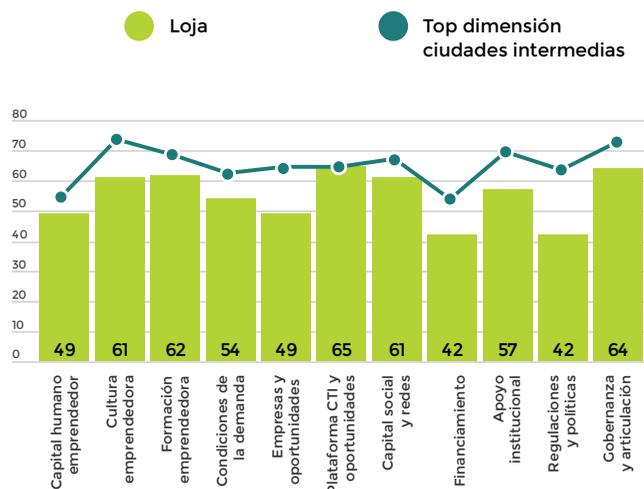
55 (de 100)

Ranking
GEIAL 2023

#11 de 17

Rkg ciudades intermedias
GEIAL 2023

#4 de 7



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Oferta local de capacitación y formación emprendedora
- ✓ Oferta local de incubación y aceleración
- ✓ Existencia de instituciones de I+D que le dan relevancia a la transferencia tecnológica y las EBCT

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Acceso a fuentes privadas de financiamiento para nuevas empresas
- ✗ Normas y regulaciones locales para la creación y desarrollo de empresas
- ✗ Contribución de las compras públicas como fuente de oportunidades para emprendimientos

5 ideas para potenciar el ecosistema

1. Promover con el gobierno local y nacional la promulgación de normas, ordenanzas y políticas que apoyen la actividad emprendedora (especialmente de base tecnológica) y el fortalecimiento de las empresas jóvenes ya existentes.
2. Diseñar e implementar incentivos adecuados para que se aniden más empresas anclas en la ciudad, provenientes del resto del país o del extranjero.
3. Diseñar y crear incentivos para atraer y/o retener emprendedores de alto perfil en la ciudad de Loja.
4. Promover la internacionalización de los emprendimientos dinámicos que tengan mayor potencial de escalabilidad
5. Diseñar e implementar programas de formación de competencias blandas en todos los niveles de la sociedad lojana, especialmente entre los jóvenes y los empresarios

Manizales

Valor Índice
GEIAL 2023

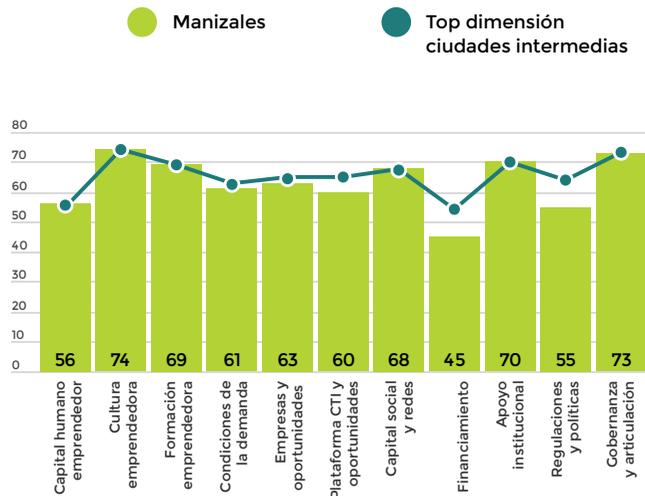
63 (de 100)

Ranking
GEIAL 2023

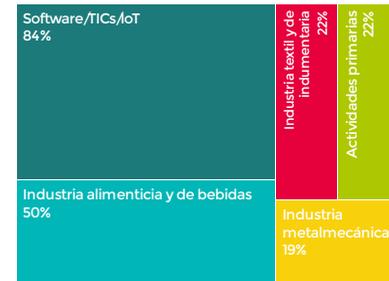
#2 de 17

Rkg ciudades intermedias
GEIAL 2023

#1 de 7



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Oferta local de capacitación y formación emprendedora
- ✓ Oferta local de incubación, aceleración y mentorías
- ✓ Valoración social del emprendimiento y los emprendedores

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Participación de las empresas medianas y grandes como fuentes de financiamiento para emprendedores
- ✗ Acceso a financiamiento para escalar y expandir las empresas
- ✗ Capacidad para retener nuevas empresas y emprendedores

5 ideas para potenciar el ecosistema

1. Promover acciones de relacionamiento donde las grandes empresas de la región aporten al crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, con énfasis en impulsar la compra local
2. Impulsar las actividades de la mesa de internacionalización en vía a alcanzar nuevos mercados, e impactar el indicador del número de las empresas que exportan.
3. Promover el acceso al financiamiento para la creación y escalamiento de empresas, activando esfuerzos hacia las diferentes fuentes de financiación públicas, privadas locales y privadas extra locales.
4. Realizar esfuerzos desde las políticas locales, las instituciones del ecosistema y sociedad civil, para que los emprendedores vean atractivos quedarse en Manizales.
5. Impulsar la creación de emprendimiento basados en la tecnología y la innovación y el crecimiento de las existentes de la mano de todas las entidades de soporte en alianza con las universidades

Medellín

Valor Índice
GEIAL 2023

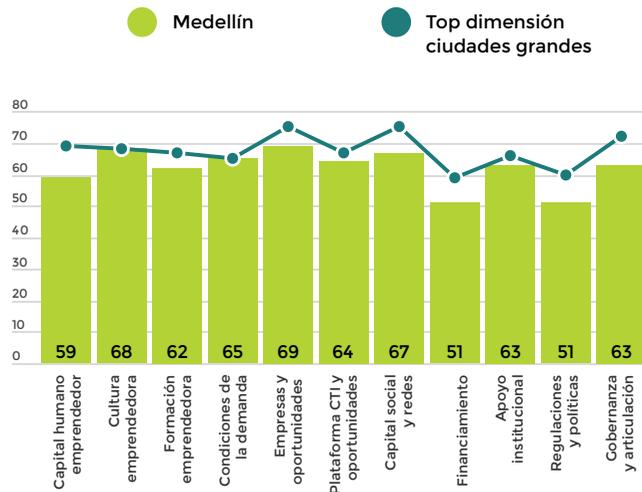
62 (de 100)

Ranking
GEIAL 2023

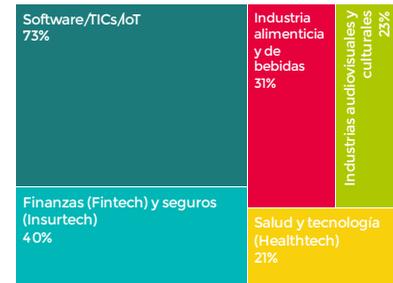
#5 de 17

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2023

#4 de 10



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Valoración social del emprendimiento y los emprendedores
- ✓ Existencia y difusión de modelos de rol
- ✓ Redes y vinculaciones entre emprendedores

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Acceso a financiamiento para escalar y expandir las empresas
- ✗ Normas y regulaciones locales para la creación y desarrollo de empresas
- ✗ Capacidad para retener nuevas empresas y emprendedores

5 ideas para potenciar el ecosistema

1. Impulsar estrategias que busquen construir, junto a las instituciones gubernamentales de diferente índole, marcos regulatorios y políticas públicas que promuevan la generación de emprendimientos y su posterior consolidación.
2. Generar estrategias de atracción y retención de emprendedores
3. Fortalecer y proyectar estrategias de atracción de capitales internacionales, y mejorar las condiciones para los flujos de capital público y privado locales
4. Identificar las industrias con mayores oportunidades de escalamiento en mercados de mayor complejidad y tamaño y diseñar programas que las potencien para convertirlos en dinamizadores de sus sectores y del ecosistema
5. Fortalecer las redes y vinculaciones con empresarios y emprendedores extra-locales para la favorecer la apertura de las redes del ecosistema

Montevideo

Valor Índice
GEIAL 2023

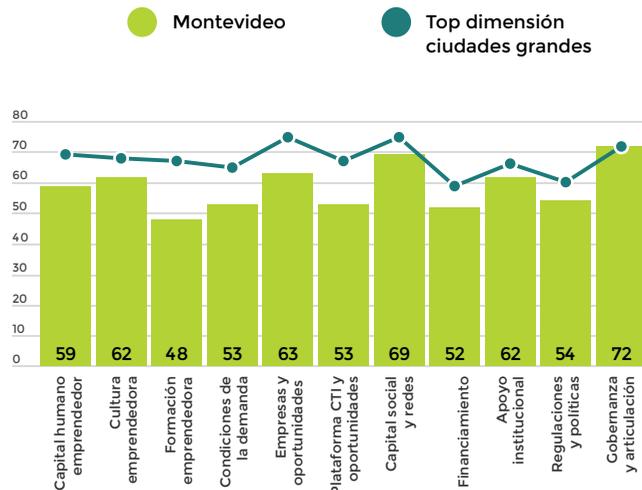
58 (de 100)

Ranking
GEIAL 2023

#8 de 17

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2023

#5 de 10



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Confianza, articulación y relaciones de colaboración entre actores del ecosistema
- ✓ Oferta local de mentorías
- ✓ Redes y vinculaciones entre emprendedores

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Participación de las empresas medianas y grandes como fuentes de financiamiento para emprendedores
- ✗ Inserción de la formación emprendedora (en especial en nivel medio)
- ✗ Contribución de las compras públicas como fuente de oportunidades para emprendimientos

5 ideas para potenciar el ecosistema

1. Continuar trabajando en la generación de mayores fuentes de financiamiento de inversores privados, tanto el desarrollo de inversionistas ángeles como los fondos de capital de riesgo.
2. Promover el financiamiento (público y privado) focalizado en el escalamiento y crecimiento de las jóvenes empresas con potencial dinámico.
3. Generar una agenda accionable de actividades destinadas a acercar a las grandes empresas al ecosistema emprendedor.
4. Trabajar en la generación de más iniciativas de educación emprendedora en edades tempranas, con particular foco en la incorporación de iniciativas concretas en la educación formal.
5. Promover la articulación con instituciones de Ciencia y Tecnología, potenciando la generación de conocimiento para dar origen a nuevas oportunidades para emprender negocios con potencial dinámico.

Quito

Valor Índice
GEIAL 2023

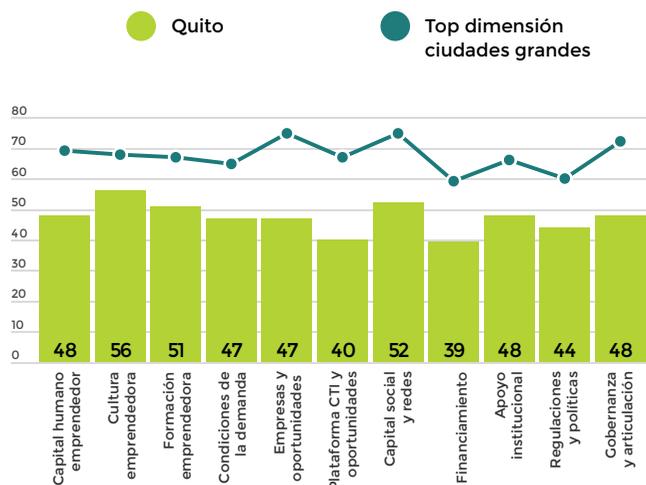
47 (de 100)

Ranking
GEIAL 2023

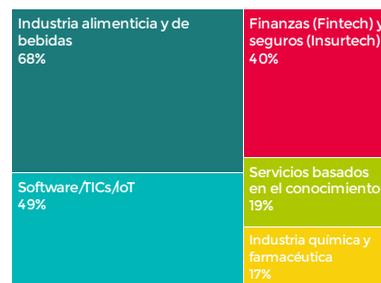
#17 de 17

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2023

#10 de 10



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Valoración social del emprendimiento y los emprendedores
- ✓ Existencia y difusión de modelos de rol
- ✓ Redes y vinculaciones entre emprendedores

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Acceso a financiamiento para arrancar y dar los primeros pasos
- ✗ Normas y regulaciones locales para la creación y desarrollo de empresas
- ✗ Acceso a financiamiento para escalar y expandir las empresas

5 ideas para potenciar el ecosistema

1. Fortalecer las normas y regulaciones que fomenten la innovación y la diferenciación en los emprendimientos locales, así como las fuentes de financiamiento para etapas tempranas de su desarrollo.
2. Seguir fomentando y consolidando los programas que fomentan la cultura, el capital social y redes, así como la formación emprendedora
3. Potencializar el trabajo conjunto universidad empresa que permita crear una cultura emprendedora desde las aulas y potenciarlo a nivel empresarial
4. Crear una agenda de desarrollo del ecosistema con todos los actores de la región, con el fin de tener una visión y misión compartida, y mejorar la gobernanza y articulación
5. Generar espacios de encuentro entre emprendedores locales e inversores extra-locales para aumentar las posibilidades de crecimiento de nuevas empresas.

San Pablo

Valor Índice
GEIAL 2023

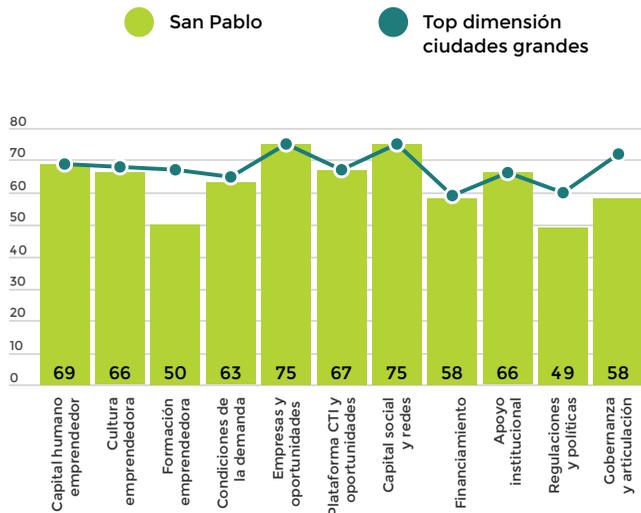
63 (de 100)

Ranking
GEIAL 2023

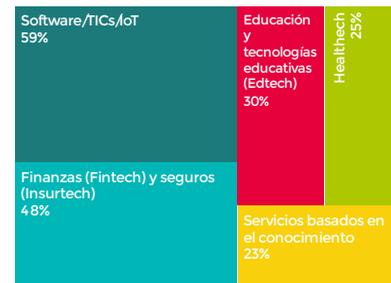
#1 de 17

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2023

#1 de 10



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Redes y vinculaciones entre emprendedores
- ✓ Iniciativas de innovación abierta de corporaciones con nuevas empresas locales
- ✓ Rol de las empresas existentes para generar demandas para emprendimientos

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Ausencia de una agenda compartida entre los actores del ecosistema
- ✗ Inserción de la formación emprendedora (en especial en nivel medio)
- ✗ Contribución de las compras públicas como fuente de oportunidades para emprendimientos

5 ideas para potenciar el ecosistema

1. Invertir en la creación de cursos y programas de formación emprendedora en las universidades desde el inicio del itinerario académico.
2. Introducir incentivos fiscales específicos para las startups, reduciendo las cargas fiscales iniciales y aliviando las limitaciones financieras iniciales
3. Crear una red de inversores ángeles y fondos de capital riesgo dedicados a apoyar a las startups locales, fomentando una mayor inversión en el ecosistema
4. Desarrollar plataformas que pongan en contacto a empresarios, investigadores, start-ups y empresas establecidas para facilitar asociaciones y colaboraciones.
5. Crear un entorno favorable para probar y aplicar políticas públicas innovadoras que fomenten el espíritu empresarial y la innovación.

Santiago

Valor Índice
GEIAL 2023

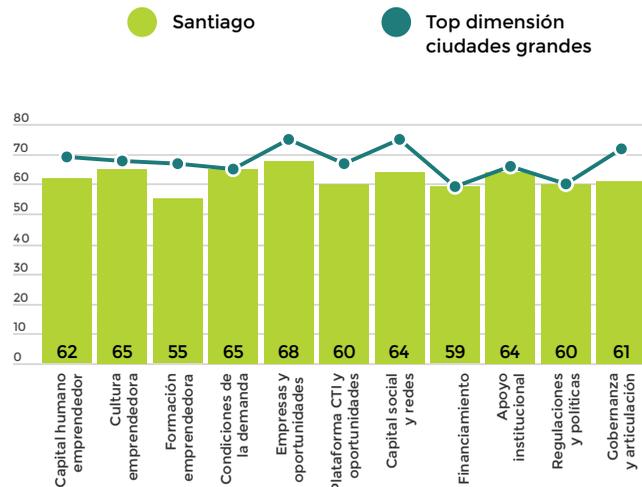
62 (de 100)

Ranking
GEIAL 2023

#4 de 17

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2023

#3 de 10



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Acceso a políticas y programas de financiamiento nacionales
- ✓ Existencia y difusión de modelos de rol
- ✓ Redes y vinculaciones entre emprendedores

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Capacidad para retener nuevas empresas y emprendedores
- ✗ Inserción de la formación emprendedora (en especial en nivel medio)
- ✗ Participación de las empresas medianas y grandes como fuentes de financiamiento para emprendedores

5 ideas para potenciar el ecosistema

1. Promover un mayor compromiso de recursos de los actores locales en torno a una agenda de desarrollo de largo plazo junto al fortalecimiento de su gobernanza que tenga un impacto local e inclusivo
2. Revisar, simplificar y actualizar las regulaciones que afectan negativamente a los emprendimientos
3. Incentivar la formación en emprendimiento en la enseñanza media y su visibilización en el ecosistema
4. Atraer inversores internacionales y fomentar la formación de inversores locales con especialización en nuevas tecnologías para desarrollar la oferta de financiamiento
5. Fortalecer la oferta de servicios de las instituciones locales que brindan apoyo a los emprendimientos en sus distintas etapas, buscando atender las demandas de servicios específicos de los sectores emergentes

Valparaíso

Valor Índice
GEIAL 2023

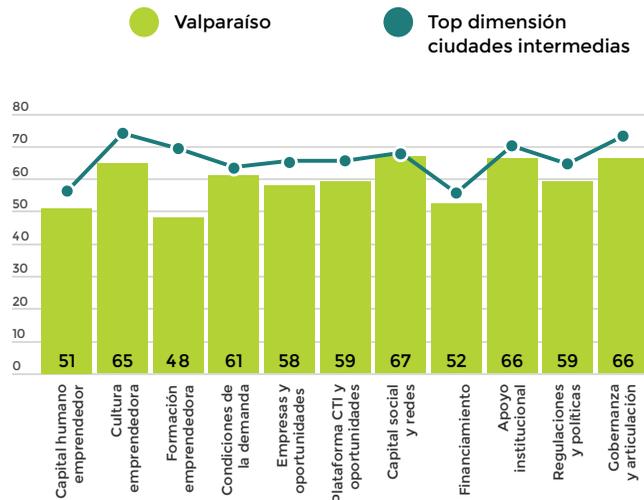
59 (de 100)

Ranking
GEIAL 2023

#7 de 17

Rkg ciudades intermedias
GEIAL 2023

#3 de 7



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Nivel de conocimiento y relaciones de colaboración entre actores del ecosistema
- ✓ Acceso a políticas y programas de financiamiento nacionales
- ✓ Existencia y difusión de modelos de rol

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Capacidad para retener nuevas empresas y emprendedores
- ✗ Inserción de la formación emprendedora (en especial en nivel medio)
- ✗ Acceso a fuentes privadas de financiamiento para nuevas empresas

5 ideas para potenciar el ecosistema

1. Promover la creación de Corporate Venture Capitals (CVCs) en empresas grandes y medianas que permitan una mayor profundidad de mercado de innovación, emprendimiento y financiamiento.
2. Implementar un programa de formación para que emprendedores puedan conocer el abanico y mecanismos de fondos de inversión pública y privada
3. Generar desafíos de innovación abierta para atender los grandes retos regionales desde el sector privado, sociedad civil y sector público.
4. Implementar una campaña comunicacional de posicionamiento regional del Ecosistema de Emprendimiento e Innovación de Valparaíso, mostrando el atractivo de la región para el desarrollo del emprendimiento dinámico.
5. Trabajar con el Gobierno Regional en la incorporación de planes de fomento al emprendimiento e innovación en la Estrategia Regional de Desarrollo de la región de Valparaíso y en la Estrategia Regional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación para el Desarrollo.



www.linkedin.com/in/geial/