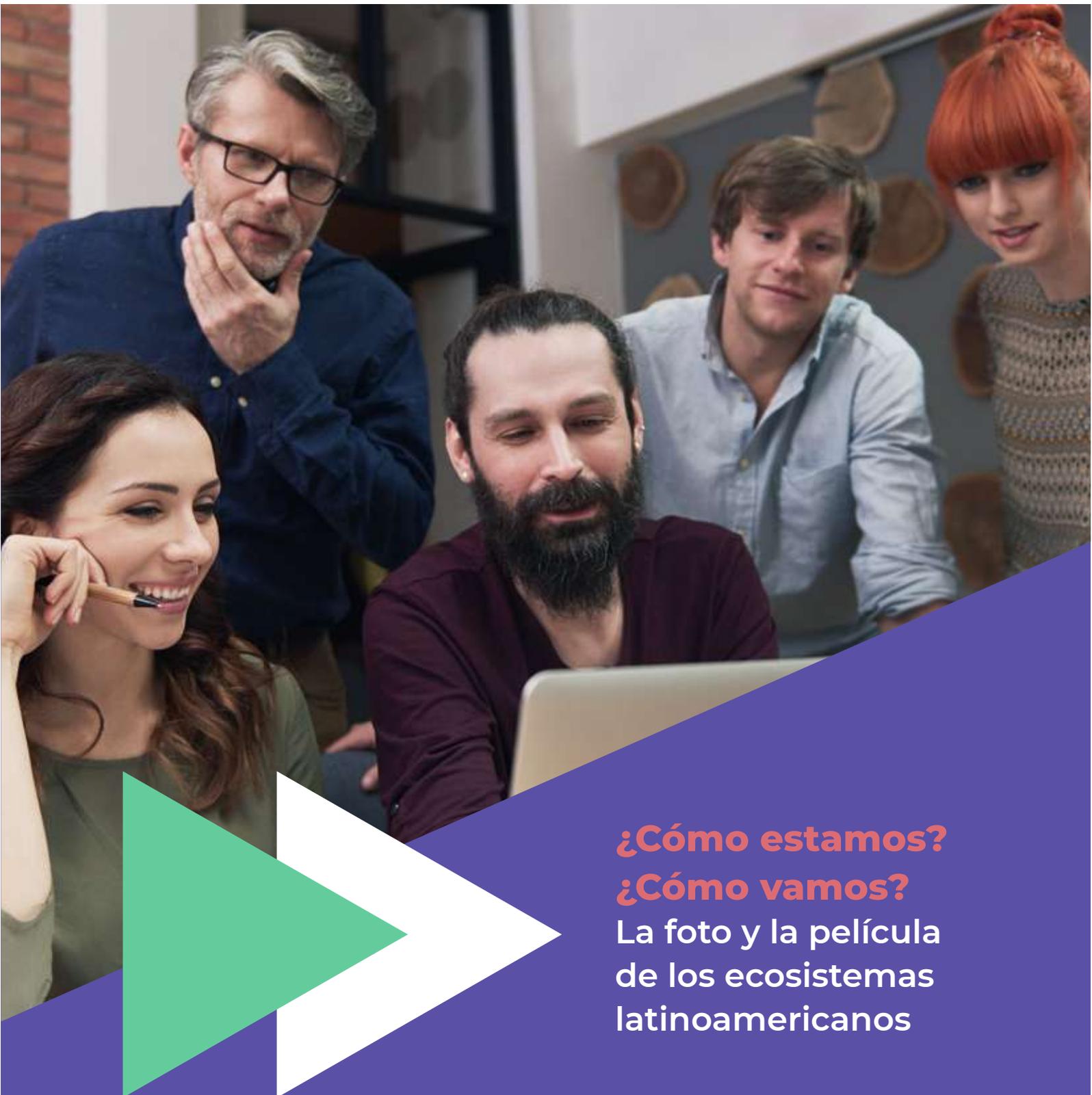




Reporte 2024



**¿Cómo estamos?
¿Cómo vamos?**
La foto y la película
de los ecosistemas
latinoamericanos

Hugo Kantis
Juan Federico

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

Reporte GEIAL 2024

¿Cómo estamos?

¿Cómo vamos?

La foto y la película de los ecosistemas latinoamericanos

Autores **Hugo Kantis**
 Juan Federico

Con los aportes y comentarios de los siguientes expertos y expertas internacionales:

Susana García Robles

Miembro del Advisory Board de GEIAL
y Managing Partner en Capria Ventures

Philip Gaskin

Miembro del Advisory Board de GEIAL,
ex Kauffman Foundation. Estados Unidos

Colin Mason

Miembro del Advisory Board de GEIAL
y Profesor Emérito de la University of Glasgow, Reino Unido

Jonathan Potter

Head of the Entrepreneurship Policy and Analysis Unit,
Centre for Entrepreneurship, SMEs, Regions and Cities, OECD

Gonzalo Rivas

Jefe de la División de Competitividad Tecnología e
Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo

Philip Roundy

Miembro del Advisory Board de GEIAL
y Profesor de la University of Tennessee (Chattanooga)

Andrés Saborido

Managing Director, Wayra

Erik Stam

Miembro del Advisory Board de GEIAL y Profesor
en la Universidad de Utrecht (Países Bajos)

Tabla de contenidos

4	Resumen ejecutivo
10	Columna de Erik Stam: Aprendizaje colectivo en los ecosistemas emprendedores de LATAM: de la foto a la película
11	PRESENTACIÓN
12	Presentación de GEIAL
14	Organizaciones miembro de GEIAL que apoyan a sus ecosistemas
15	Grupo Impulsor Ampliado
16	Palabras del Grupo Impulsor Ampliado
25	Advisory Board Internacional
26	Coordinación Técnica
27	Equipos técnicos
33	Marco conceptual y metodológico
41	Columna de Philip Gaskin: Un ejemplo de liderazgo y de cómo aplicar una buena investigación y métricas a los ecosistemas
42	Columna de Philip Roundy: Los avances y oportunidades del ecosistema de LATAM y de GEIAL
44	PARTE 1
45	Breve presentación de los ecosistemas de GEIAL
48	Panorama general
56	“Abriendo” los ecosistemas: análisis por ejes y dimensiones
93	Columna de Colin Mason: Un reporte colmado de descubrimientos para entender el surgimiento y evolución de los ecosistemas en LATAM
95	PARTE 2
96	El progreso de los ecosistemas latinoamericanos: entendiendo la “película”
119	Condiciones para la creación de empresas lideradas por mujeres
130	Columna de Susana García Robles: Los ecosistemas en LATAM y el emprendimiento dinámico femenino
132	Condiciones para la creación de empresas de base científico- tecnológica
143	Columna de Gonzalo Rivas: Oportunidades para impulsar las empresas de base científico- tecnológica
144	Condiciones para el desarrollo de los emprendimientos en base a las iniciativas de innovación corporativa con startups y empresas jóvenes
146	Columna de Andrés Saborido: El rol de las corporaciones en la dinamización de ecosistemas de emprendimiento
153	Columna de Jonathan Potter: Un reporte con real valor para orientar la acción en los ecosistemas de LATAM
155	Conclusiones e implicancias para la acción
162	Referencias
165	Fichas de los ecosistemas

Resumen ejecutivo

El Grupo de Ecosistemas Inteligentes de América Latina (GEIAL) es la primera comunidad de ecosistemas de la región que se mide, compara, monitorea y aprende de las experiencias y buenas prácticas de sus miembros y comparte por esa vía información y contactos valiosos. La integran más de 140 actores de más de 50 organizaciones y su plataforma de datos e indicadores, construida en los años 2023-2024, abarca 25 ecosistemas. Las ciudades pioneras de GEIAL, aquellas que se incorporaron ya en 2023, el primer año, 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. En 2024 se sumaron Lima e Ica de Perú, Concepción de Chile, Río Cuarto de Argentina, Tijuana y Monterrey de México y Portoviejo y Cuenca de Ecuador. En el primer año se levantó información y se analizó el estado de las condiciones sistémicas para el surgimiento y desarrollo de emprendimientos dinámicos, tanto a nivel comparado (“la foto grupal”) como de cada ecosistema local (“la foto individual”). En 2024 se identificaron y analizaron las tendencias observadas en su evolución reciente (la “película”), lo cual permite entender si la “foto” anterior se enmarca en un contexto de progreso o, por el contrario, de estancamiento. El análisis combinado de “foto y película” sirve de “brújula” y también puede ser utilizado como tablero de comando para gestionar el desarrollo de un ecosistema. Además, cada año se profundiza en ciertos temas de interés que son seleccionados por los miembros de la comunidad. Así, en 2024 se midieron las condiciones para el surgimiento y desarrollo de emprendimientos femeninos, de base científico-tecnológica y de las iniciativas corporativas de innovación abierta con startups. Para ello, se desarrollaron indicadores y metodologías específicas ajustadas a cada foco temático.

A continuación, un resumen de los principales resultados del análisis de las condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico (la “foto”):

- » Los ecosistemas latinoamericanos se ubican en niveles que van de medio-alto a medio-bajo, sin que ninguno de ellos pueda ser calificado como de alto grado de desarrollo.
- » El ranking lo lideran San Pablo, Monterrey, Bogotá, Santiago y Medellín, es decir, grandes ciudades, pero también hay ciudades intermedias como Manizales o Concepción en posiciones destacadas. Esto significa que no hay una relación lineal entre la escala poblacional y el grado de desarrollo de las condiciones para el emprendimiento.
- » La distancia entre los ecosistemas más aventajados y los más rezagados es del 50%. En otras palabras, existe una brecha muy importante en su nivel de desarrollo, dando cuenta de la gran heterogeneidad de contextos que enfrentan los emprendedores de cada ciudad, inclusive dentro de un mismo país.
- » Los ecosistemas suelen tener una cultura favorable para el emprendimiento, aspecto en el que sobresalen Manizales y Monterrey junto a Medellín y Bogotá, aunque hay que seguir trabajando en las cuestiones actitudinales.
- » Por lo general, suele haber cierta base de emprendedores locales, pero retenerlos es un desafío. Por lo tanto, es clave ampliar dicha base, así como también desarrollar mejores condiciones para que los ecosistemas se vuelvan más atractivos y tender puentes con los que emigraron para capitalizar sus aprendizajes, conocimientos y contactos.
- » Hoy día, los espacios formativos por fuera del sistema educativo suelen jugar un papel importante en el desarrollo de capital humano emprendedor. Pero para forjar los emprendedores del mañana es clave avanzar en la implementación de la educación emprendedora en las instituciones de enseñanza media, así como también mejorar los esfuerzos que se vienen haciendo desde las universidades.
- » En buena parte de los ecosistemas suele haber fuentes de oportunidades potenciales que los emprendedores dinámicos podrían aprovechar para construir o perfeccionar sus propuestas de valor. Estas fuentes tienden a ser más importantes en ecosistemas grandes como Santiago, San Pablo, Monterrey y Medellín.
- » Hacer negocios con empresas localizadas en el mismo ecosistema es una de esas fuentes de potenciales oportunidades, especialmente para los emprendedores de ciudades grandes como San Pablo, Medellín, Monterrey, Buenos Aires y Montevideo. La importancia de las firmas tecnológicas, por ejemplo, es en promedio un 50% mayor en las ciudades grandes que en las intermedias. Entre estas últimas, es más importante el papel que juegan las empresas agrupadas en diversos clusters sectoriales más tradicionales, como sucede en Manizales y Antofagasta.
- » Una buena noticia es que hay grandes compañías que están buscando innovar con el apoyo de las empresas nuevas y jóvenes, esperando que ellas les puedan aportar soluciones en forma más ágil y económica. Estas oportunidades no solo están surgiendo en grandes ciudades como San Pablo, Medellín, Monterrey, Buenos Aires y

Montevideo, sino también en algunas intermedias como Antofagasta, Manizales y, en menor medida, Valparaíso y Concepción.

- » La situación es menos alentadora en lo que respecta a las instituciones de ciencia y tecnología como plataforma para innovar a través de la creación de empresas. Sólo una minoría de los ecosistemas cuenta con una buena plataforma de partida, por ejemplo, San Pablo, Monterrey, Barranquilla y Medellín, entre las grandes ciudades, y Concepción y Loja, entre las de menor tamaño.
- » Los emprendedores no suelen encontrar buenas condiciones de financiamiento. Esta situación es más favorable, sin embargo, en el caso de los ecosistemas chilenos y de Montevideo, donde hay más acceso a fuentes públicas; y en el de San Pablo y Monterrey, por el rol de la inversión privada.
- » Esto sucede en el contexto de políticas públicas favorables para los emprendedores que existen en Chile y Uruguay. No obstante, las regulaciones son un talón de Aquiles para todos los ecosistemas sin excepción.
- » Un dato alentador es la confianza y el espíritu colaborativo existente entre los actores de cada ecosistema, destacándose ciudades intermedias como Manizales, Concepción, Antofagasta y Valparaíso, donde los lazos sociales suelen ser mayores, pero también en grandes ciudades como Montevideo o Monterrey. Sin embargo, este ambiente es condición necesaria pero no suficiente para lograr una visión compartida, una agenda de desarrollo del ecosistema con recursos para la acción y un espacio institucional para impulsar el trabajo colaborativo (gobernanza), hitos de una hoja de ruta por recorrer en la mayor parte de los ecosistemas. Quienes sí se destacan en este campo son Manizales, Montevideo y Concepción, seguidas de Valparaíso, Monterrey y Loja.

La segunda parte del reporte presenta la evolución reciente de los ecosistemas pioneros (la “película”) y muestra las siguientes tendencias en las que se enmarca la “foto” de la primera parte:

- » La mayoría de los ecosistemas están avanzando y protagonizan una “película de acción”. Los que lideran el ranking del índice de progresos del ecosistema (IPE) son Santiago y Montevideo, seguidos de Manizales. Incluso un ecosistema más rezagado como Quito presenta signos de progreso en ciertos aspectos. Del otro lado, curiosamente, hay menores evidencias de avance en dos ecosistemas como Medellín y San Pablo, que se habían destacado en “la foto grupal”.
- » Los “protagonistas principales” de estos avances suelen ser: a) los emprendedores que se “reciclan” en nuevos roles (mentores, inversores, etc.); b) las empresas que abren nuevas oportunidades de la mano de la innovación abierta con startups; c) los actores que buscan articularse y d) las iniciativas para desarrollar la inversión privada. Un poco más atrás, están las organizaciones de soporte que avanzan con una mayor variedad, sofisticación y especialización por verticales en sus servicios.
- » Entre los ecosistemas que están implementando actividades para desarrollar la oferta de los inversionistas locales (por ejemplo, capa-

citaciones y su asociación en torno a redes) se destacan Montevideo, Antofagasta y Manizales. Pero, además, en casi todos los ecosistemas hay nuevos esfuerzos para atraer a inversionistas del exterior y en varios está aumentando la inversión en emprendimientos locales.

- » Casi todos los ecosistemas están avanzando en la articulación de sus actores, sobresaliendo algunas ciudades intermedias como Loja, Valparaíso o Manizales. Incluso, especialmente en estos ecosistemas, pero también en Montevideo, hay progresos en la construcción y fortalecimiento de cierta forma de gobernanza.
- » Los gobiernos, en cambio, suelen mostrar evidencias más modestas de avance, focalizadas en el lanzamiento de nuevos programas, así como también en mejorar la efectividad y el número de emprendedores que acceden a ellos. No ocurre lo mismo con las regulaciones, donde prácticamente no hay signos de progresos.

El reporte finaliza con algunas secciones dedicadas a entender las condiciones específicas para: a) el emprendimiento femenino, b) las empresas de base científico-tecnológica (EBCTs) y c) las iniciativas de innovación corporativa con startups. A continuación, los resultados más salientes:

Condiciones para el emprendimiento femenino:

- » Por un lado, hay algunas buenas noticias en la mayoría de los ecosistemas, como la existencia de equidad en el acceso de hombres y mujeres a los estudios universitarios, una plataforma de conocimientos, capacidades y contactos sumamente relevantes para el emprendimiento. También hay avances en la incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones del ecosistema.
- » Sin embargo, las condiciones generales para el emprendimiento dinámico femenino no son favorables en ninguno de los ecosistemas pioneros. Los líderes, Manizales y Medellín, apenas alcanzan los 50 puntos, asemejándose al famoso caso del “vaso” (¿medio lleno o medio vacío?).
- » Las principales barreras que enfrentan las mujeres tienen que ver con las inequidades en el acceso a trabajos calificados, bien remunerados y a posiciones de liderazgo. Esta inequidad implica contar con menos oportunidades para el desarrollo de capacidades, contactos y recursos que luego serán relevantes para el emprendimiento.
- » Además, existen barreras más específicas en el proceso de emprendimiento, como por ejemplo a la hora de acceder al financiamiento o de relacionarse con otros empresarios, proveedores y clientes. También encuentran dificultades para dedicarle al emprendimiento el tiempo que requiere, dado que suelen tener que asumir mayores obligaciones familiares que sus colegas varones.

Condiciones para la creación de EBCTs

- » Aún en aquellos ecosistemas que cuentan con una plataforma favorable de ciencia y tecnología suele carecerse de condiciones propicias para la creación y desarrollo de este tipo de emprendimientos. Los líderes del ranking, Barranquilla y Santiago, se ubican por debajo de los 50 puntos.

- » Hay deficiencias importantes en el ambiente interno de las universidades y centros de I+D. Por ejemplo, en las normas e incentivos que rigen la carrera de los/as investigadores/as y la posibilidad de dedicar tiempos y participar en la propiedad y gestión de las EBCT. Valparaíso, Cali, Montevideo, Copiapó y La Serena-Coquimbo, son los que exhiben mayores oportunidades de mejora en este plano. También en las capacidades y recursos para apoyar a estos emprendimientos y vincularlos con otros actores del ecosistema.
- » Además, estos emprendedores encuentran restricciones importantes puertas afuera de sus universidades y centros de I+D. Por ejemplo: a) en el acceso a inversionistas privados especializados en EBCTs, en especial en Manizales, Medellín, Loja y, sorprendentemente, San Pablo; b) en el marco regulatorio (por ejemplo, cuestiones impositivas, societarias, sanitarias), algo que es notorio en todos los ecosistemas y aparece en forma más acentuada en Buenos Aires, La Serena-Coquimbo, Montevideo, Quito y Medellín.
- » En algunos ecosistemas hay novedades alentadoras del lado de los programas públicos que buscan fomentar este tipo de emprendimientos. Por lo general, se trata de iniciativas de nivel nacional o regional, especialmente reconocidas en Barranquilla, San Pablo, La Serena-Coquimbo, Santiago y Valparaíso. Además, hay evidencias de avances en los servicios de apoyo para este perfil de emprendimientos y, en especial, en su vinculación con otros actores (inversionistas y otras organizaciones, tanto locales como extra-locales). Barranquilla y Valparaíso lideran estos movimientos, seguidas por Manizales, Montevideo y Santiago.

Condiciones para las iniciativas de innovación abierta corporativa con empresas nuevas y jóvenes

- » Estas iniciativas encuentran condiciones favorables para su desarrollo en un grupo destacado de ecosistemas encabezados por San Pablo y Manizales y seguidos por Santiago, Antofagasta y Barranquilla.
- » Hay nuevas iniciativas empresariales de este tipo en varias ciudades, destacándose en particular Manizales, Santiago, San Pablo, Montevideo, Antofagasta y Cali.
- » La percepción predominante en los ecosistemas que están avanzando en este campo, es que suele haber nuevas empresas con soluciones innovadoras listas para colaborar con las grandes empresas, especialmente en Montevideo, San Pablo, Buenos Aires y Santiago.
- » Sin embargo, el valor que están aportando estas iniciativas a las propias corporaciones y a las empresas nuevas y jóvenes, sólo es reconocido con claridad en San Pablo y Antofagasta. Es posible que ello se deba, al menos en parte, al carácter relativamente reciente de estas iniciativas. Pero también al predominio de culturas organizacionales en las que la innovación aún no ha permeado profundamente o en las que el conocimiento de la innovación abierta aún no se ha generalizado.
- » Por otra parte, la cultura y el comportamiento de las grandes empresas son bien diferentes al de las empresas nuevas y jóvenes, siendo

necesario construir puentes y apoyos para el trabajo colaborativo entre unas y otras. En algunos ecosistemas como San Pablo, Manizales, Valparaíso y Antofagasta hay organizaciones que están brindando este tipo de servicios.

En GEIAL esperamos que los actores de los distintos ecosistemas se apropien de estos resultados, más desarrollados a lo largo del reporte, así como de las recomendaciones que, a título orientativo, se incluyen al final, junto con las conclusiones. Es nuestra intención que sirvan como insumos valiosos, estimulando conversaciones productivas y la realización de talleres u otros ejercicios que permitan generar acuerdos para transformar estos resultados en acciones concretas.



Erik Stam

Miembro del Advisory Board de GEIAL y Profesor en la Universidad de Utrecht (Países Bajos) y en la Universidad de Stellenbosch (Sudáfrica)

Aprendizaje colectivo en los ecosistemas emprendedores de LATAM: de la foto a la película

El enfoque del ecosistema emprendedor proporciona herramientas para diagnosticar, monitorear y evaluar las condiciones para el emprendimiento en ciudades, regiones y países. Una de las mejores prácticas que conozco en el aprendizaje colectivo es el Grupo de Ecosistemas Inteligentes Latinoamericanos (GEIAL). GEIAL está desarrollando inteligencia de ecosistemas en muchas ciudades de Chile, Colombia, Ecuador, Brasil, Uruguay, Argentina, Perú y México. Esto permite no solo aprender dentro de los ecosistemas emprendedores, sino también entre ecosistemas emprendedores, lo que es igual a... ¡aprender al cuadrado!

Del informe 2024 aprendemos que los buenos ecosistemas no solo se encuentran en las grandes ciudades, como São Paulo, Monterrey, Bogotá, Santiago y Medellín, sino también en ciudades intermedias como Manizales o Concepción.

El aprendizaje colectivo comienza con tomar una foto del estado actual del ecosistema emprendedor. Una foto que contiene información sobre las fortalezas y, lo que es más importante, las debilidades del ecosistema. Esta foto proporciona un diagnóstico, que en sí mismo es "sólo" un punto de partida informado para promover los diálogos entre las partes interesadas del ecosistema, para enriquecer la foto con la experiencia local y construir legitimidad para priorizar un dominio particular para la mejora. Esto conduce a una intervención adecuada para la mejora, y luego comienza el verdadero trabajo... ¡implementar el cambio! Aquí es donde la película comienza a ser realmente emocionante (o decepcionante, si la política sigue siendo solo una realidad en el papel). La película es una acumulación de escenas y es un insumo para el aprendizaje a través de la evaluación.

El reporte 2024 también muestra que Manizales y Concepción sobresalen en cuanto al liderazgo ecosistémico, y están avanzando fuertemente en el desarrollo general de las gobernanzas de sus ecosistemas emprendedores. En términos más generales, el informe muestra que el desarrollo se ve afectado positivamente por (1) los emprendedores que se "reciclan" en nuevos roles (mentores, inversores, etc.); (2) empresas que abren nuevas oportunidades a través de la innovación abierta con startups; (3) actores que buscan colaborar; y (4) iniciativas para desarrollar la inversión privada. Estas lecciones pueden ser útiles para muchas otras ciudades.

El aprendizaje es la clave para llegar a ser y mantenerse inteligente. Esto se aplica no solo a las personas, sino también a los ecosistemas emprendedores. Es genial ver que esto se toma en serio en tantos ecosistemas emprendedores de LATAM.

¡Espero con ansias el primer Oscar para la película del ecosistema de LATAM!

Presentación

Presentación de GEIAL

GEIAL, es el Grupo de Ecosistemas Inteligentes de América Latina. GEIAL nace por iniciativa de un grupo de colegas de distintos países que detectamos, en nuestra tarea con los ecosistemas de la región, la necesidad de contar con indicadores y conocimientos ajustados a la realidad latinoamericana, que permitan comprender su situación en base a la medición, la comparación y el monitoreo de su evolución con una metodología probada y un enfoque conceptual sólido. GEIAL ofrece una brújula para orientar la formulación de mejores estrategias y agendas accionables para el desarrollo de los ecosistemas de emprendimiento dinámico e innovador en la región, aportando evidencias e inteligencia sistémica a los distintos actores, incluyendo a las gobernanzas y a los gobiernos. Además, el proceso de construcción de estas mediciones y su análisis, así como también los distintos encuentros que se organizan a lo largo del año, permiten compartir experiencias, buenas prácticas, conocimientos y contactos valiosos entre las distintas organizaciones que conforman la comunidad de ecosistemas de GEIAL.

GEIAL cuenta con un Grupo Impulsor y con un Advisory Board Internacional compuesto por expertos con distinto perfil de actuación profesional (académica, en organismos multilaterales, organizaciones de prestigio) quienes agregan valor a través de distintas actividades.

GEIAL está compuesto por más de 140 actores de más de 50 organizaciones y cuenta con una plataforma de informaciones e indicadores de 25 ecosistemas. Las ciudades pioneras de GEIAL 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. En 2024 se sumaron: Lima e Ica de Perú, Concepción de Chile, Río Cuarto de Argentina, Tijuana y Monterrey de México y Portoviejo y Cuenca de Ecuador.

Durante este segundo año de trabajo se han venido desarrollando diversas actividades que incluyeron sesiones organizadas por las Mesas colaborativas conformadas por colegas de distintos equipos técnicos en torno a dos ejes: buenas prácticas y difusión e impacto. A su vez se desarrollaron encuentros con los actores clave de los distintos ecosistemas (PACE), talleres de tipo metodológico y analítico con los equipos, presentaciones de expertos y experiencias de diferentes ecosistemas presentadas por equipos locales, conversaciones entre colegas, espacios de networking para forjar una red de aprendizaje, discusión de resultados de las mediciones, elaboración de los reportes a nivel de cada ecosistema y un reporte comparado, entre otras.

Este reporte es un resultado muy importante dentro de este conjunto de esfuerzos de GEIAL. Estamos convencidos de su valor para promover conversaciones e impulsar acciones para el desarrollo de los ecosistemas.

GEIAL es una comunidad en construcción. Por lo tanto, invitamos a todas aquellas organizaciones del ecosistema y profesionales que estén trabajando activamente por el emprendimiento y la innovación en sus ciudades a sumarse. Los beneficios de la comunidad de GEIAL son: (i) Dar mayor visibilidad a los ecosistemas, (ii) Medir, monitorear y compararse con otros ecosistemas; (iii) Ser parte de una red de aprendizaje, (iv) Conocer experiencias y buenas prácticas, (v) Ampliar la red de contactos, (vi) Acceder de manera preferencial a actividades de formación y networking de Prodem, (vii) Contribuir al diseño de una agenda accionable para el desarrollo del ecosistema, y (viii) Poder proponer y participar de proyectos de investigación con otras ciudades.

Quienes estén interesados en formar parte de la Comunidad GEIAL pueden escribir a info.geial@gmail.com, y consultar la web www.geial.com.

Organizaciones miembro de GEIAL que apoyan a sus ecosistemas



Grupo Impulsor Ampliado



Cristina Fernández
(GEN, Paraguay)



Sandra Diaz
(Ematris, Chile)



Abel Benitez
(BHP, Chile)



Rosana Velasco
(iNNpulsa, Colombia)



José Willington
(Ecopetrol/ ex Ruta N,
Colombia)



Sara Goldberg
(Experta en innovación/
ex ANII, Uruguay)



Natalia Almeida
(AEI, Ecuador)



Gabriel Schneider
(SIC Desarrollo, Paraguay)



Hugo Kantis
(Prodem)



Juan Federico
(Prodem)

Palabras del Grupo Impulsor Ampliado de GEIAL



Cristina A. Fernández

Global Entrepreneurship Network

El reporte GEIAL 2024 no es un producto que pretende vender la idea de que ciertas ciudades ya son fuertes polos de emprendimiento e innovación, sino que ofrece una mirada equilibrada sobre el desarrollo de las condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico en estas urbes. Por ello, felicitamos a las 25 ciudades que se han sumado a esta comunidad de aprendizaje por animarse a tomarse aquella “foto” que si bien destaca condiciones favorables en ciertos aspectos específicos, muestra aún niveles de desarrollo medio-alto a medio-bajo. La motivación de unirse a GEIAL demuestra un fuerte compromiso con conocer a mayor profundidad la debilidades y a trabajar más eficientemente para lograr aquellos ansiados niveles de alto desarrollo.

El hecho de que no haya una clara relación lineal entre la escala poblacional y el grado de desarrollo de las condiciones para el emprendimiento, confirman que la construcción de ecosistemas no es una agenda relevante sólo para algunas cuantas grandes ciudades de la región. El reporte invita a todas las ciudades a elevar el apoyo al emprendimiento dinámico como prioridad, con casos de ciudades de tamaño intermedio como Manizales y Concepción que han logrado ocupar posiciones de liderazgo, apalancando el espíritu colaborativo entre los distintos actores de sus ecosistemas.

Con herramientas como las mediciones y la comunidad de práctica y aprendizaje de GEIAL, la meta de avanzar progresiva y decididamente es más realística que nunca, y se espera que ellas ayuden a los actores del ecosistema a articular una visión compartida y movilizar los recursos necesarios para atacar los retos identificados.

En cuanto a la evolución de los ecosistemas de América Latina, el reporte muestra su constante evolución, con el avance por ejemplo de iniciativas corporativas de innovación abierta en un mayor número de ecosistemas, inclusive en ciudades intermedias.

El reporte da cuenta de una evolución donde en varios ecosistemas los emprendedores son los actores principales, alimentando un círculo virtuoso al transformarse en mentores e inversores. El principio de que la construcción de ecosistemas tenga siempre al emprendedor como figura principal augura aún mayores aciertos. Asimismo, el hecho de que los actores busquen articularse en la mayoría de los ecosistemas ayudará a que la región avance con una mayor eficacia, conectando recursos existentes y atrayendo nuevos recursos.

En la Global Entrepreneurship Network promovemos la profesionalización de los actores del ecosistema, lo cual implica medición rigurosa y redes de apoyo. Nos complace colaborar con GEIAL hacia este objetivo.



Gabriel Schneider

SIC Desarrollo. Paraguay

El Reporte Comparado 2024 del Grupo de Ecosistemas Inteligentes de América Latina (GEIAL) nos brinda una visión integral sobre el desarrollo de 25 ecosistemas emprendedores en la región, ofreciendo tanto una "foto" del estado actual como una "película" de su evolución reciente. Este análisis dual es crucial para entender tanto los avances como los desafíos persistentes.

Uno de los puntos más relevantes es la heterogeneidad en los niveles de desarrollo. Mientras grandes ciudades como San Pablo, Monterrey y Bogotá lideran el ranking, otras ciudades intermedias como Manizales y Concepción han demostrado que el tamaño poblacional no define el éxito emprendedor. No obstante, la brecha entre los ecosistemas más desarrollados y los más rezagados persiste, lo que resalta la necesidad de continuar mejorando las condiciones sistémicas para el emprendimiento.

El financiamiento sigue siendo uno de los mayores retos. En algunos ecosistemas, como los chilenos y Montevideo, los emprendedores acceden principalmente a fuentes públicas, mientras que en San Pablo y Monterrey la inversión privada es más significativa. Sin embargo, en la mayoría de los ecosistemas, la oferta de financiamiento es limitada, es-

pecialmente para empresas de base científico-tecnológica (EBCT) y para la innovación abierta con startups. Es esencial que los actores públicos y privados fortalezcan y diversifiquen el acceso al capital para fomentar un desarrollo más equilibrado y sostenido.

En cuanto al rol del Estado, el informe muestra un panorama mixto. Si bien en algunos ecosistemas las políticas públicas han sido un motor de apoyo, como en los casos de las ciudades chilenas y Montevideo, donde las estrategias nacionales han jugado un papel clave, las regulaciones continúan siendo un “talón de Aquiles” para todos los ecosistemas. Las normativas impositivas, societarias y sanitarias, por ejemplo, son una barrera que afecta tanto a las EBCT como a otros tipos de emprendimientos, limitando su capacidad de crecimiento y sostenibilidad. Esto evidencia la necesidad urgente de reformar marcos regulatorios para crear un entorno más favorable para la innovación y el emprendimiento.

A pesar de estas barreras, el informe también destaca algunos aspectos positivos, como el fortalecimiento de la gobernanza en ecosistemas intermedios como Manizales, Concepción y Valparaíso. Estas ciudades han avanzado en la articulación de actores locales y en la creación de espacios de colaboración, generando confianza y promoviendo una visión compartida del desarrollo emprendedor.

Finalmente, el reporte arroja luz sobre el emprendimiento femenino, donde persisten desigualdades significativas, especialmente en el acceso a financiamiento y en la superación de barreras culturales. Aunque se han dado pasos importantes en la incorporación de la perspectiva de género en los ecosistemas, aún queda mucho por hacer para que las mujeres emprendedoras cuenten con un entorno más equitativo y con las oportunidades que necesitan para prosperar.



Sara Goldberg

URUCAP, ORT y ex ANII. Uruguay

El Grupo de Ecosistemas Inteligentes de América Latina (GEIAL) es la primera comunidad en la región que evalúa, compara y monitorea sus ecosistemas, aprovechando las experiencias, buenas prácticas, información y contactos de sus miembros. Está compuesto por más de 140 participantes de más de 50 organizaciones, y su plataforma de información e indicadores, desarrollada entre 2023 y 2024, cubre 25 ecosistemas. El avance de GEIAL desde su nacimiento en 2023 es destacable, no solo se han mantenido las ciudades iniciales, sino que año a año se han agregado nuevas, lo que evidencia la necesidad de su existencia.

El análisis de GEIAL sobre los ecosistemas de emprendimiento en América Latina 2024 revela que la mayoría están en un nivel de desarrollo medio o medio-bajo, sin alcanzar niveles altos. Los líderes en este ámbito son San Pablo, Monterrey y Manizales, seguidos de cerca por Santiago, Bogotá, Medellín y Concepción. Aunque la cultura emprendedora es positiva en la mayoría de los ecosistemas, hay deficiencias significativas en la educación formal y el financiamiento.

A pesar del apoyo para la creación de empresas, el crecimiento de éstas sigue siendo limitado, y sólo algunos ecosistemas logran atraer y retener talento. La colaboración con grandes empresas está comenzando a surgir en algunas áreas, pero el apoyo de instituciones de ciencia y tecnología sigue siendo insuficiente en la mayoría de los ecosistemas. En cuanto al emprendimiento femenino, existen barreras importantes, especialmente en el acceso a financiamiento y el tiempo disponible para emprender.

Aunque hay avances en la inversión privada, pocos ecosistemas alcanzan niveles favorables. Los ecosistemas de Chile y Montevideo destacan en la efectividad de sus programas públicos de emprendimiento, mientras que las regulaciones siguen siendo un desafío generalizado. Para las empresas de base científico-tecnológica y las iniciativas de innovación abierta, se observan progresos, pero aún falta una integración más profunda entre actores locales e internacionales.

Se entiende que es necesario mantener y fortalecer las políticas, la educación, el financiamiento y la colaboración entre los diversos actores para lograr un desarrollo más equilibrado de los ecosistemas de emprendimiento en la región.



José Willington Ramírez

Ecopetrol, ex Ruta n. Colombia

América Latina está experimentando un notable proceso de transformación a medida que sus ecosistemas de emprendimiento maduran y se fortalecen a partir de la singularidad de sus desafíos y sus infinitas oportunidades.

Entre sus principales desafíos está capitalizar los avances tecnológicos emergentes y democratizar los beneficios sociales, económicos y ambientales de la Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) a lo largo de toda la pirámide social, para evitar las trampas de desarrollo.

En este sentido, el Reporte Comparado GEIAL 2024 presenta un análisis dinámico, íntimo y sistémico de 25 ecosistemas de emprendimiento. Ecosistemas con grandes ambiciones, pero que aún enfrentan barreras estructurales.

Un aspecto clave para el futuro de la innovación en América Latina es el emprendimiento femenino. Las mujeres de la región están rompiendo barreras históricas, aprovechando el mayor acceso a la educación superior, construyendo redes sólidas de conocimiento y colaboración. A pesar de estos avances, el reporte de GEIAL 2024 muestra que persisten obstáculos profundos como el acceso al financiamiento limitado, y las barreras culturales continúan restringiendo su potencial de crecimiento. Es importante que los ecosistemas de emprendimiento adopten políticas más inclusivas y estructurales, donde la diversidad no sea vista únicamente como un objetivo social, sino como un verdadero motor estratégico de competitividad. Solo reconociendo el valor intrínseco que las mujeres aportan al ámbito empresarial e innovador se podrán crear entornos equitativos, inclusivos y, sobre todo, más dinámicos y prósperos para toda la región.

Por otro lado, las empresas de base científico-tecnológica (EBCTs) representan un gran potencial para la región, especialmente en ecosistemas con plataformas sólidas de ciencia y tecnología. América Latina tiene el talento, pero se necesitan puentes más sólidos entre academia e industria para que la transferencia tecnológica y el conocimiento se oriente a solucionar los principales desafíos de la sociedad e incentiven emprendimientos escalables y de impacto global apalancados en la ciencia y la tecnología.

Otro aspecto destacable que surge del Reporte, es que la creciente colaboración entre startups y corporaciones está estimulando y dinami-

zando los ecosistemas. En este sentido, Medellín ha demostrado que la innovación abierta no es sólo una tendencia, sino una necesidad estratégica para resolver retos corporativos y de ciudad. Sin embargo, estas alianzas en toda Latinoamérica aún son conservadoras y no son lo suficientemente robustas. Es necesario que las grandes empresas vean a las startups como socios estratégicos y no sólo como proveedores.

Los líderes de los ecosistemas en Latinoamérica deben ser los primeros innovadores. Su audacia, visión y capacidad para asumir riesgos mientras cierran brechas y capitalizan oportunidades colaborativamente son fundamentales en estos contextos competitivos y cambiantes. Estos tomadores de decisión tienen el llamado a hackear las barreras de sus ecosistemas e impulsar la transformación socioeconómico que promete el uso adecuado de la CTI.

En síntesis, el futuro de los ecosistemas de emprendimiento en América Latina es brillante. Si enfrentamos nuestros desafíos con una visión audaz y una mayor colaboración regional, podremos transformar estos ecosistemas en plataformas globales de innovación inclusiva y próspera.



Sandra Díaz

Ematris, Chile

Quiero expresar mi agradecimiento por el invaluable trabajo realizado en este informe. La información recopilada nos ofrece no solo una "foto" detallada de las condiciones actuales de nuestros ecosistemas emprendedores en América Latina, sino que también nos permite visualizar la "película" de su evolución y tendencias recientes.

Los hallazgos presentados son de gran valor para todos nosotros. Nos brindan una perspectiva clara de las fortalezas y debilidades de nuestros ecosistemas, destacando por ejemplo una cultura emprendedora favorable, la presencia de grandes empresas como fuentes de oportunidades y bases importantes de confianza y articulación entre los diferentes actores que hacen al ecosistema emprendedor. Asimismo, es especialmente inspirador observar cómo las ciudades intermedias - aquellas con

menos de un millón de habitantes - están emergiendo como actores clave, demostrando que el desarrollo emprendedor no es exclusivo de las grandes metrópolis.

Este Reporte 2024 pone un acento no sólo en las condiciones sistémicas sino también en los avances registrados en los últimos dos años. En este punto es de destacar los progresos que la mayoría de los ecosistemas están realizando en cuanto al desarrollo de su oferta local de inversión privada y las novedades en materia de iniciativas de innovación abierta de grandes empresas con startups. Del mismo modo, comienza a haber evidencias del llamado “reciclaje emprendedor” por el cual los emprendedores van tomando otros roles dentro del ecosistema aportando su experiencia, sus recursos y contactos.

Sin embargo, los desafíos que enfrentamos no son sencillos ni aislados. Nos encontramos ante retos sistémicos donde el acceso al financiamiento, las regulaciones y políticas de emprendimiento y la retención de talentos ponen en riesgo los avances logrados.

Finalmente, quiero destacar dos puntos que se incorporan en este Reporte 2024 de GEIAL. El primero tiene que ver con las condiciones para el surgimiento de empresas lideradas por mujeres donde se observa que si bien existen algunos aspectos favorables, los desafíos y barreras para que cada vez haya más emprendedoras dinámicas aún son muy importantes para todos los ecosistemas de la región. El segundo punto se relaciona con el proceso de surgimiento de EBCTs. Aquí, los resultados de GEIAL nos muestran dos realidades. Por un lado, la mayoría de los ecosistemas están avanzando en nuevos programas, apoyos y vinculaciones para este segmento de emprendedores, pero por otro, un factor común en todos ellos es que aún se debe trabajar mucho en temas de normas y regulaciones, en especial, las más específicas al interior de las universidades y centros de I+D y que definen los incentivos y carreras de los investigadores e investigadoras y su dedicación a la creación de EBCTs.

En suma, los resultados de este Reporte 2024 de GEIAL nos brindan una clara imagen de los ecosistemas de nuestra región. Para seguir avanzando y superando los desafíos planteados debemos adoptar una visión a largo plazo y una estrategia colaborativa e inteligente para articular capacidades desde las distintas ciudades. La construcción de capital social entre ellas, algo que no necesariamente implica recursos económicos, es posible gracias a la comunidad GEIAL que se crea en torno a la evidencia que proporcionan estos valiosos reportes. Ambos son fundamentales. Solo mediante la articulación efectiva entre gobiernos, empresas, universidades y la sociedad civil podemos construir ecosistemas resilientes que incluyan a todos y todas.



Natalia Almeida

AEI, Ecuador

¿Qué tienen en común Monterrey, Concepción, Barranquilla, Buenos Aires, Ica, Montevideo, Sao Paulo, Valparaíso y Quito? A pesar de ser ciudades en diferentes países de América Latina, cada una tiene su propia idiosincrasia, su historia, y sus ventajas comparativas y competitivas. Sin embargo, tienen en común varios aspectos significativos, especialmente en relación con su desarrollo económico, social y el papel de sus ecosistemas de emprendimiento e innovación.

Estas ciudades son 9 de las 25 ciudades de los 8 países que se han comprometido a ser parte del Grupo de Ecosistemas Inteligentes de América Latina (GEIAL). Antes de 2023 ninguna de estas ciudades levantaba data de manera colectiva para conocer aspectos como la generación de talento especializado, la industria de capital emprendedor, la apertura del mercado local o extranjero, el nivel de desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación, y otros aspectos importantes para entender el nivel de desarrollo del tejido empresarial. GEIAL, a través de la comunidad de ecosistemas, está marcando un antes y un después para determinar en qué escalón se encuentra cada una de estas ciudades, qué nivel de desarrollo tiene cada una de las condiciones sistémicas e identifica qué les falta para contar con circunstancias favorables para aportar al desarrollo del ecosistema de emprendimiento de sus ciudades y países.

Si bien a lo largo del Reporte se destacan 3 ó 4 ciudades en el liderazgo, al poner una lupa en cómo están funcionando estos ecosistemas de emprendimiento, el estudio cuenta en qué ciudades hay mayor creatividad empresarial, o cuáles se han fortalecido con incentivos para financiación, las que han logrado articular a la academia en el desarrollo de la investigación aplicada para soluciones empresariales y en cuáles hay mayor incidencia de las empresas grandes para abrir oportunidades de negocios a los emprendedores. Entender en qué punto estamos es fundamental para identificar cuáles son las áreas críticas de mejora y el proceso de aprendizaje se acelera al poder compartir experiencias con otros actores que están en la misma búsqueda y crean espacios de confianza para transmitir las buenas prácticas, así como los fracasos o tropiezos.

Además, el estudio alerta sobre las limitaciones en la plataforma de CTI. Más aún, el reporte muestra que ningún ecosistema cuenta con condiciones favorables para impulsar el surgimiento de empresas de base científico-tecnológicas (EBCTs). La innovación es clave para crear productos y servicios diferenciados, mejorar procesos productivos y acce-

der a nuevos mercados. Sin innovación, los emprendimientos ofrecen productos o servicios similares a los que ya existen, sin añadir valor agregado y se vuelven poco competitivos.

En cuanto a la sección de condiciones específicas para el emprendimiento femenino, el reporte muestra que las mujeres emprendedoras tienen dificultades para balancear los roles que conllevan en su negocio como en sus familias, por ende, los programas de acompañamiento peer to peer y mentorías les aportan mucho en generar autoconfianza y determinación para sostener de sus negocios. Ampliar la base de mujeres emprendedoras es clave ya que según el IFC, las empresas de mujeres son más inclusivas y promueven la sostenibilidad y la diversidad en la economía.

Estas brechas identificadas en los ecosistemas señalan los desafíos más latentes y a la vez son oportunidades de mejora para la creación de un entorno dinámico y de soporte donde los emprendedores pueden aprovechar conexiones, conocimiento y capital de manera más eficiente y efectiva. GEIAL busca crear una plataforma de colaboración para que los representantes de los ecosistemas puedan en conjunto resolver problemas e identificar soluciones que contribuyan a la transformación económica y social de la región.

Los ecosistemas de emprendimiento no solo sirven para crear negocios, sino también para fortalecer las redes locales, generar inclusión, resolver problemas sociales y mejorar la cohesión y el bienestar de las comunidades. Es así que iniciativas como GEIAL se convierten en una herramienta clave para la sostenibilidad social, creando un círculo virtuoso de crecimiento económico y bienestar colectivo.

Advisory Board Internacional



Pablo Angelelli
(BID, Chile)



Magdalena Coronel
(BID Lab, EEUU)



Cristina Fernández
(GEN, Paraguay)



Susana García Robles
(Capria Ventures, EEUU)



Philip Gaskin
(Consultor, ex Kauffman
Foundation, EEUU)



Colin Mason
(Glasgow University, Reino Unido)



Heloisa Meneses
(Fundação Dom Cabral, Brasil)



Yasuyuki Motoyama
(Ohio State University, EEUU)



Victor Mulas
(Consultor, ex Banco Mundial, Japón)



Philip Roundy
(University of Tennessee, EEUU)



Erik Stam
(Utrecht University, Países Bajos)

Coordinación Técnica



Hugo Kantis



Juan Federico



Cecilia Menendez



Sabrina Ibarra García



Paola Álvarez
Martínez



Leila Fridman



Asesoría metodológica:
Dra. María del
Carmen Romero
UNICEN (Argentina)

Equipos técnicos

Ciudades pioneras activas



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:

Tito Crissien (Corporación CIENTECH)

Equipo técnico:

Doyreg Maldonado y Vivian Cera (Corporación CIENTECH); Dayana Acosta y Jadys García (ACOPI Atlántico); Gloria Naranjo y Jose Luis Ramos Camargo (Universidad Simón Bolívar); Pablo Bonaveri y Jina Mendoza (Universidad Autónoma del Caribe); Juan David Sepúlveda y Verónica Barandica (Universidad del Atlántico).



Buenos Aires

Coordinador técnico:

Mariano Rebagliati (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires)

Equipo técnico:

Paula Balma y Julian Amoedo (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires)



Cali

Coordinadora técnica:

Ana Carolina Martínez Romero (Universidad Icesi)

Equipo técnico:

Alejandro Salazar Vidal (Universidad Icesi)



Copiapó

Coordinador técnico:

Hernán Pape Larre (Universidad de Atacama)

Equipo técnico:

Danko Ravlic (Universidad de La Serena)



La Serena-Coquimbo

Coordinador técnico:
Danko Ravlic
(Universidad de La Serena)

Equipo técnico:
Luperfina Rojas Escobar
(Universidad de La Serena)



Loja

Coordinador técnico:
Marcos Vega
(Prendho)

Equipo técnico:
Francisco Vícuña, Nicolás Montesinos (Prendho/UTPL), Wilson Torres (Universidad Técnica Particular de Loja-UTPL), Juan Sempertegui (UNL), Pablo Ruiz (UIDE) y Alex Cárdenas (Emprendec / Universidad Internacional del Ecuador)



Manizales

Líder:
Marcela Escobar
(Manizales Más)

Equipo técnico:
Leidy Agudelo Raigosa, Lina Marcela Flórez (Manizales Más), Clemencia Orozco Ospina (Alcaldía de Manizales), José Faber Hernández Ortiz (Confa), Natalia Escobar (Fundación Lucker), Dario Arenas, Sandro Villamil (Universidad de Caldas) y Paula Andrea (Fundación Instituto de Liderazgo)



Coordinadora técnica:
Rashel Garreta
(Manizales Más)



Medellín

Coordinador técnico:
Andrés Calle Valdes
(Ruta N)

Equipo técnico:
Yuliana Osorno y Zoraida Gutierrez
(Ruta N)



Montevideo

Coordinadores técnicos:
Macarena López
(Agencia Nacional de Investigación e Innovación)

Equipo técnico:
Ana Laura Trias, Gastón Carracelas (ANDE), Ximena Usher y Ximena Camaño (ANII)



Yamandú Delgado
(Agencia Nacional de Desarrollo)



Quito

Líder:

Wilson Araque
(Universidad Andina Simón Bolívar)

Equipo técnico:

Rodrigo Granda
(Conquito) .



Responsable:

Andrés Arguello
(Universidad Andina Simón Bolívar)



Responsable:

Verónica Juna
(Conquito)



San Pablo

Coordinador técnico:

Bruno Rondani
(100 Open Startups)

Equipo técnico:

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



Santiago de Chile

Líderes:

Sandra Díaz Ortega
(ematrix)

Equipo técnico:

Bernardita Venegas (ematrix),
Diego San Martín Kemp,
Pablo Mora (USACH)



Leónidas Ibarra
(Universidad de Santiago
de Chile)



Coordinador técnico:

Alex Ortega
(Universidad de Santiago
de Chile)



Valparaíso

Líder:

Jaime Gonzalez
(Gobernanza EIVA)

Equipo técnico:

Cristobal Fernandez (USM),
Alejandro Plaza (EIVA), Roberto
Gonzalez (EPV/ EIVA), María José
Escobar (EIVA/ USM), Rodrigo
Sánchez (CORFO), Walter
Rosenthal (Quintil Valley SpA),
Felipe Cornejo (STCo).



Coordinador técnico:

Marcelo León
(Universidad Viña del Mar)

Ciudades ingresantes



Concepción

Coordinador técnico:
Inti Nuñez
(Universidad de Concepción)

Equipo técnico:

Pablo Catalán, Beatriz Millán,
Jorge Carpinelli (UdeC),
David Fernández (CIDERE BIOBIO),
Iván Fierro (Casa W) y Pamela
Salazar (uMov).



Cuenca

Coordinadores técnicos:
Rodrigo Mendieta
(Universidad de Cuenca)

Equipo técnico:

David Figueroa, Gustavo Giovan-
ni Flores Sanchez, Jonnathan
Andres Jimenez Yumbra, Kathe-
rine Coronel, Silvana Astudillo
(Universidad de Cuenca), Augusto
Enrique Cabrera Duffaut, Jaime
Adrian Bermeo Castro, Monica
Rosales (Universidad Católica
de Cuenca), Juan Pablo Carvallo
Ochoa, Silvia Alexandra Peña Gon-
zalez, Miguel Alberto Cardenas
Calle (Epicentro de Innovación)



Jhon López
(Universidad Católica de Cuenca)



Ica

Coordinadora técnica:
Yadhira Hayashi
(Cámara de Comercio, Industria y
Turismo de ICA/ Hub TecnológICA)

Equipo técnico:

Silvio Arteaga Huamán (Cámara
de Comercio, Industria y Turis-
mo de ICA), Patricia Codarlupo
Dávalos (Municipalidad Provincial
de Ica), Jerson Espinoza Ormeño
(Plataforma Juried S.A.) y Chris-
tian Harold Martinez Huallanca
(Solarix Energía Perú SAC)



Lima

Líderes

Karen Weinberger
(Universidad del Pacífico)

Equipo técnico:

Elizabeth Gómez y Lizeth Chipana
(Universidad del Pacífico).



Mónica Reyes
(The Board Perú)



Coordinador técnico:
Guillermo Zapata
(Universidad del Pacífico)



Monterrey

Líder:

José Manuel Aguirre
(Tecnológico de Monterrey)

Equipo técnico:

Christian Salazar, David Elizondo,
Samantha Barrón (Tecnológico de
Monterrey)



Coordinador técnico:

Miguel Rodríguez
(Tecnológico de Monterrey)



Responsable:

Fernando Torres
(Tecnológico de Monterrey)



Portoviejo

Coordinador técnico:

Reyner Gonzalez
(GAD Municipal de Portoviejo)

Equipo técnico:

Cristopher Emanuel Barberán
Torres, Juan Francisco Moreira Pin-
cay (GAD Municipal de Portoviejo),
Erika Gabriela Navas Benavides,
Jaime Alcides Meza Hormaza (Uni-
versidad Técnica de Manabí), Olga
Stefanía Meza Angulo y Grace Bea-
triz Rodríguez Loor (Universidad
San Gregorio de Portoviejo)



Rio Cuarto

Líder:

Valentina Rossetti
(Agencia Córdoba Innovar y
Emprender)

Equipo técnico:

Salvador Parodi y Mariné More-
no (Agencia Córdoba Innovar y
Emprender)



Coordinador técnico:

Álvaro Fernández
(Agencia Córdoba Innovar y
Emprender)



Responsable:

Santiago Calvo
(Agencia Córdoba Innovar y
Emprender)



Tijuana

Líderes:

Roberto Lyle Fritch
(Presidente del Consejo de
Desarrollo de Tijuana)



Aarón Victorio Escalante

(Responsable del Consejo de
Desarrollo de Tijuana)



Coordinador técnico:

Ariosto Manrique Moreno
(Consejo de Desarrollo de Tijuana)



Responsable:

Ari Jair Hernández Peña
(Consejo de Desarrollo de Tijuana)

Equipo técnico:

Araceli Almaraz Alvarado (Colegio
de la Frontera Norte) y Flavio Oli-
vieri Borobia (CETYS Universidad)

Marco conceptual y metodológico

► El enfoque sistémico evolutivo del emprendimiento en las ciudades

Las ciudades están ganando creciente protagonismo como epicentro de 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 son fenómenos urbanos** (Audretsch & Belitsky, 2017; Mulas et al., 2016). **El emprendimiento y la innovación no sólo suceden en las ciudades, sino que las necesitan** (Florida et al., 2017).

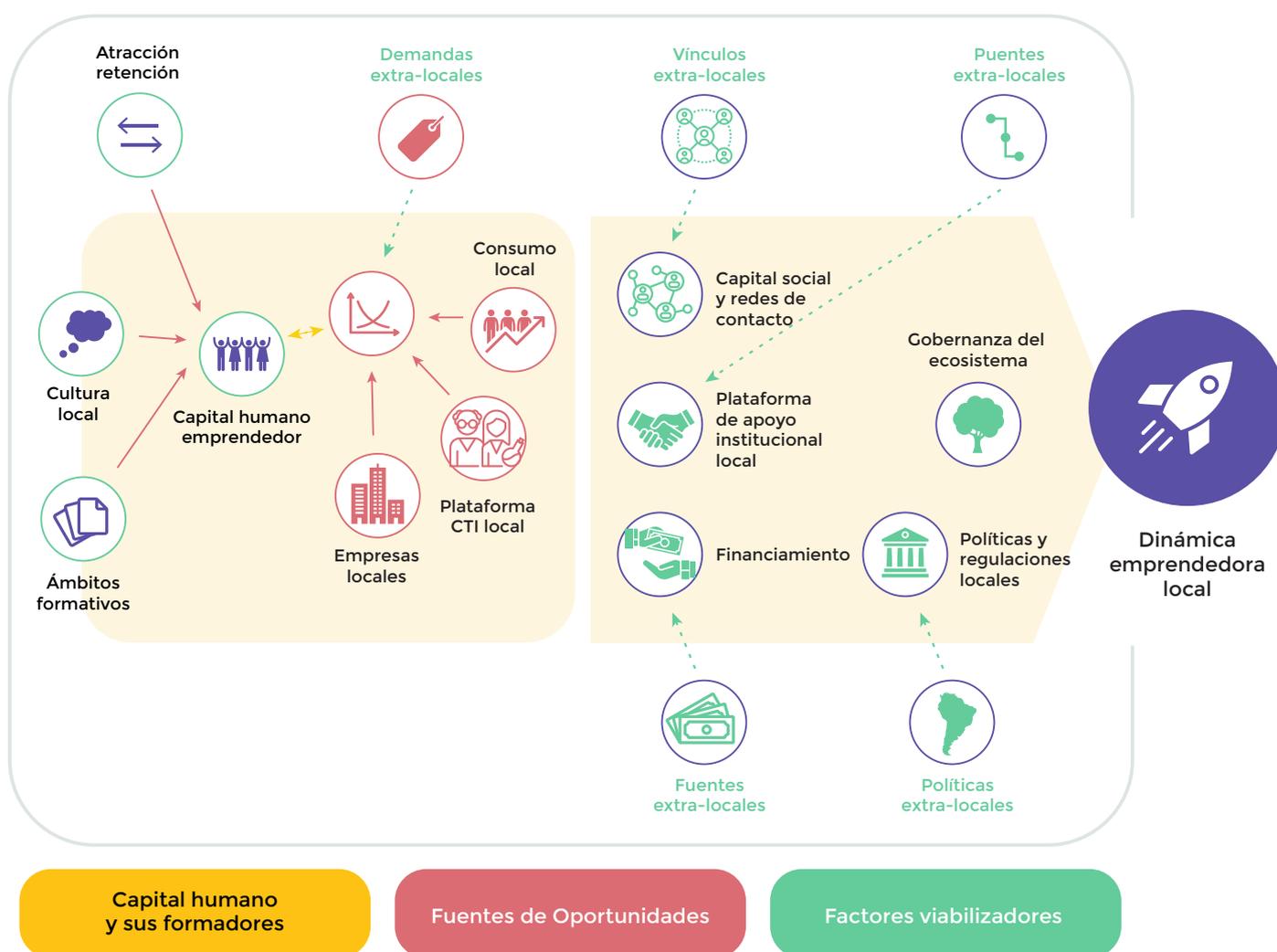
En esta misma línea argumental, la literatura sobre ecosistemas de emprendimiento considera a las **ciudades como el espacio geográfico** en el que se expresa la **naturaleza localizada del fenómeno emprendedor** (Audretsch & Belitsky, 2017; Mack & Mayer, 2016; Stam & Spiegel, 2016; Feld, 2012; Johannisson 2000). El propio concepto de **ecosistema emprendedor** es 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 un espacio geográfico determinado...” (Stam, 2015; Federico et al., 2020; Kantis et al., 2022). Esto no implica desconocer la influencia de distintos factores relevantes que operan desde el nivel nacional e incluso global, pero se enfatiza en la necesidad de incorporar el análisis de los vínculos y canales existentes entre estos distintos niveles, partiendo de la plataforma local de las ciudades (Kantis et al., 2017; 2018; Brown & Mason, 2017).

►► El carácter sistémico del enfoque

El marco conceptual utilizado por GEIAL propone un enfoque sistémico-evolutivo del surgimiento y desarrollo de emprendimientos dinámicos (Kantis et al., 2004; 2020) y se operacionaliza a través del **Índice de Condiciones para el Emprendimiento en Ciudades (ICEC Prodem)** y el **Índice de Progresos del Ecosistema (IPE-Prodem)**. Este marco coloca el foco en los emprendimientos dinámicos, concepto que incluye a aquellos que tienen el potencial de convertirse en (al menos) una PyME con aspiración y proyección de seguir creciendo luego de los primeros años de vida (los de mayor tasa de mortalidad) así como también a las Pymes jóvenes con proyección de crecimiento (Kantis et al., 2004; 2020).

Tal como se ilustra en la Figura 1, 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 la creación y desarrollo de empresas y del propio desarrollo del ecosistema (apoyo institucional, financiamiento, capital social y redes, gobernanzas, políticas y regulaciones).

Figura 1.
Modelo conceptual sistémico



Fuente: Kantis y Federico (2018; 2023)

En el corazón del modelo está el proceso de emprendimiento. Así, la interacción entre los emprendedores (capital humano emprendedor) y las fuentes de oportunidades da lugar al surgimiento de sus propuestas de valor. La potencialidad de los emprendimientos depende de la fuerza de esta interacción, alimentada por las capacidades de los emprendedores y la riqueza de las fuentes de oportunidades. Por otra parte, los factores viabilizadores son los que permiten la conversión de estas propuestas en empresas y su dinamismo.

El **capital humano emprendedor y sus formadores** se refiere a la importancia que alcanza la existencia de emprendedores con competencias para liderar emprendimientos dinámicos, así como también a la capacidad del ecosistema para seguir alimentando el surgimiento de este perfil de personas. Se incluyen: a) la cultura local y b) los ámbitos formativos de emprendedores. La valoración social de los emprendedores, los eventos de sensibilización y la difusión de modelos de rol son aspectos destacados de la cultura local. En el plano formativo es posible mencionar la contribución del sistema educativo, en sus distintos niveles, al desarrollo de competencias emprendedoras entre los jóvenes pero también de otros ámbitos por fuera del sistema educativo (por ejemplo, bootcamps, actividades llevadas a cabo por entidades empresarias).

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 también la capacidad de las empresas locales y la plataforma de instituciones I+D (Plataforma de CTI) de la ciudad para generar estas oportunidades. Pero también se toman en cuenta los diferentes espacios y canales a través de los cuales los emprendedores locales acceden a oportunidades extra-locales.

Los **factores viabilizadores de los emprendimientos**, por su parte, son aquellos que pueden facilitar o, por el contrario, inhibir la creación y desarrollo de las empresas. Entre ellos 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 considera la plataforma local de apoyo institucional, tanto para crear como para hacer crecer a las empresas, y su rol como puentes con recursos, apoyos y actores extra-locales para los emprendedores. 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 factores viabilizadores clave. 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. Por ejemplo, la existencia de instrumentos de fomento para los emprendimientos y para el desarrollo de las organizaciones del ecosistema.

Un último aspecto de especial relevancia es el grado de **articulación** existente entre sus distintos actores y su **gobernanza**. Este concepto busca captar en qué medida los actores logran crear una visión común del futuro 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, cobra 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 configuración y status de este conjunto de condiciones sistémicas incide en la vitalidad de los **emprendimientos dinámicos** 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). El ICEC-Prodem busca medir el estado de estas condiciones (la “foto”), las que se presentan en este reporte.

► La naturaleza evolutiva del enfoque

Un segundo paso es entender en qué tendencia de evolución se enmarcan estas condiciones para el emprendimiento dinámico. Es decir, no sólo cómo estamos sino también cómo vamos (“la película”). La evolución y dinámica de los ecosistemas es uno de los temas más recientemente abordados por la literatura de emprendimiento¹. En el marco de GEIAL, se utiliza el modelo dinámico-evolutivo, basado en el estudio de ecosistemas comparados (Kantis y Federico, 2020). Partiendo de la base de que no existe tal cosa como un *big bang* del ecosistema, se considera a la evolución de los ecosistemas como una “película” que contiene una secuencia de escenas (o fotogramas) cuya velocidad y dirección depende del punto de partida y de ciertas fuerzas dinamizadoras que actúan sobre esa situación inicial, razón por la cual no hay un patrón único de evolución. Existen distintas arquitecturas y senderos evolutivos posibles, siendo éste un proceso colectivo de desarrollo de capacidades y recursos a lo largo del tiempo donde - como en los emprendimientos - se da un mix entre los esfuerzos deliberados/estratégicos y los fenómenos emergentes.

Este enfoque plantea la existencia de distintas **fuerzas dinamizadoras** que pueden impulsar el desarrollo de un ecosistema y que están lideradas por los siguientes actores:

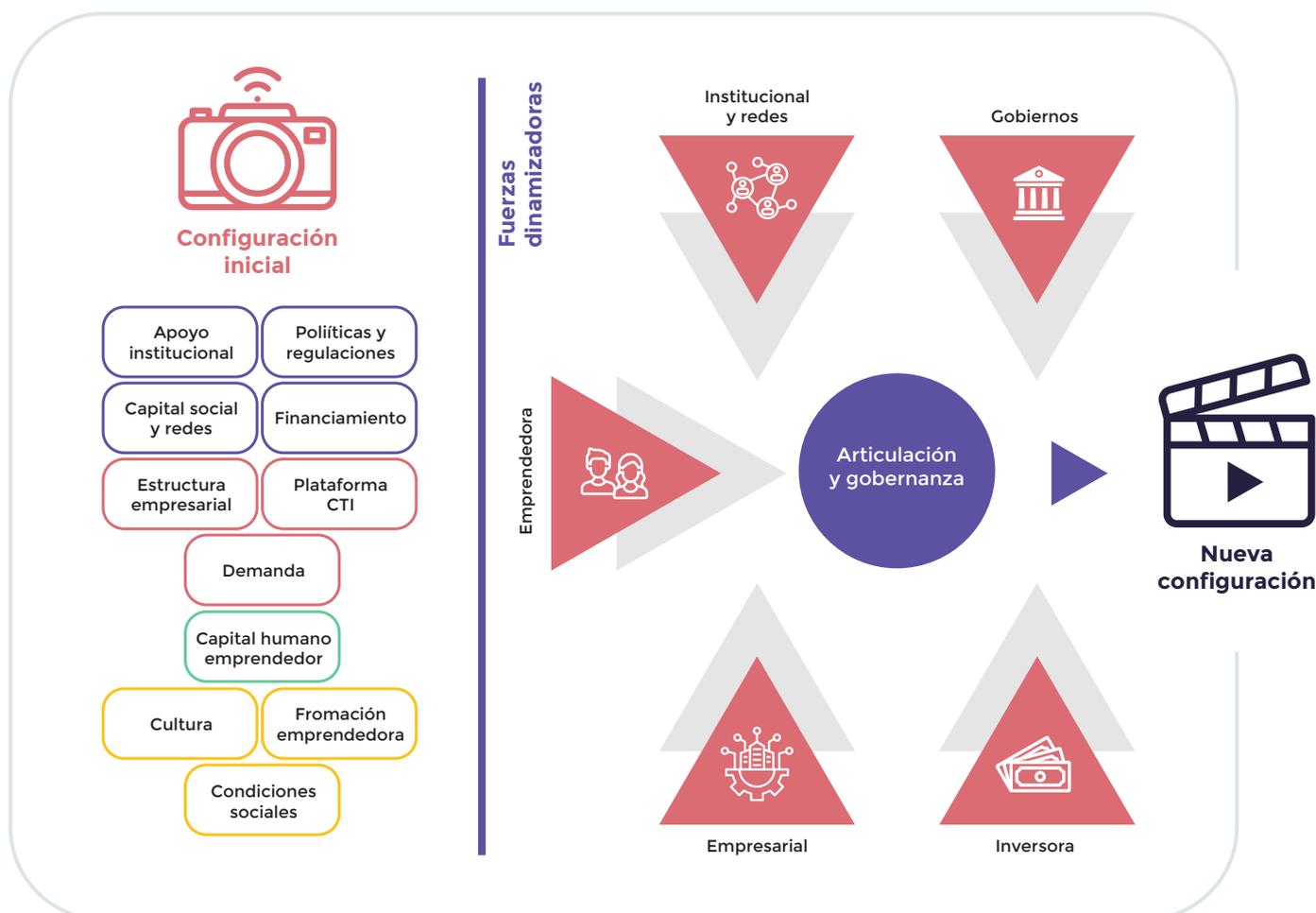
- a) los **emprendedores**, con su capacidad de reciclarse en otros roles que permiten capitalizar sus capacidades y experiencias para beneficio de otros emprendimientos (creando, por ejemplo, aceleradoras, fondos de inversión)
- b) las **empresas**, con sus iniciativas de innovación abierta colaborativa con emprendedores que abren nuevas oportunidades
- c) los **inversionistas**, con sus nuevas apuestas por las empresas nuevas y jóvenes locales
- d) las **instituciones**, tanto las de educación superior (IES), implementando, por ejemplo, programas de emprendimiento de base científico-tecnológica o de formación emprendedora; o las mismas organizaciones de soporte (incubadoras, aceleradoras, redes de

1. En común, los autores que han abordado este tema lo han hecho de una manera descriptiva, identificando las características que definirían a un ecosistema desarrollado (o maduro) y por contraposición a uno más embrionario (Brown y Mason, 2017). Otros, en cambio, adoptan un enfoque basado en el ciclo de vida identificando cuatro etapas (nacimiento, crecimiento, sostenimiento y declive) y donde cada etapa se caracteriza por una dinámica emprendedora diferente y la coevolución de varios componentes (Mack y Mayer, 2016). Por otro lado, algunos autores parten de la idea de ecosistemas como sistemas adaptativos complejos y proponen que la evolución es un proceso donde pueden identificarse algunas etapas pero aceptando la posibilidad de diferentes trayectorias posibles para cada una de ellas, dependiendo de las condiciones de partida (Roundy y otros, 2018; Schrijvers y Stam, 2024).

- mentores), con nuevas propuestas de servicios
- e) los distintos actores y sus avances en la articulación y desarrollo de una **gobernanza**
- f) los **gobiernos**, buscando introducir nuevos o mejores programas de emprendimiento, por ejemplo, de fomento del capital emprendedor privado o modificar aspectos normativos regulatorios

Cabe agregar que estas fuerzas no están desconectadas y que sus interacciones son relevantes para el desarrollo del ecosistema. Partiendo de cierta configuración de actores y factores sistémicos, las fuerzas dinamizadoras y sus relaciones explican, en gran medida, la evolución de un ecosistema (Kantis y Federico 2020).

Figura 2.
Modelo dinámico evolutivo de los ecosistemas



Fuente: Kantis y Federico (2020)

La evolución resultante del accionar de las distintas fuerzas dinamizadoras puede ser: a) por **acumulación**, fenómeno asimilable a la ebullición, donde a lo largo del tiempo se van acumulando cambios graduales o incrementales que generan, a partir de cierto momento, un cambio cualitativo o b) por **catálisis**, donde la aparición de un factor, un nuevo actor o un evento significativo (interno o externo al ecosistema) logra transformar cualitativamente las condiciones previas. Partiendo de una situación dada, las fuerzas dinamizadoras pueden llevar al ecosistema hacia un nivel de desarrollo mayor.

► Metodología

La información analizada en este reporte se basa en el modelo conceptual explicado en la sección anterior. Se incluye, en primer lugar, una caracterización introductoria que utiliza las fuentes secundarias disponibles en cada ecosistema. Luego se presenta el análisis del indicador y sus dimensiones (ICEC-Prodem), basado en una consulta on-line a un **Panel de Actores Clave del Ecosistema (PACE-GEIAL)**, la **Encuesta de condiciones para el emprendimiento y la innovación (ECEI)**, la que se estructura en base a diez secciones que cubren las dimensiones del modelo conceptual.²

Los PACE-GEIAL están compuestos por actores diversos: 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.³

Apoiados en el marco conceptual sistémico dinámico-evolutivo, en el primer año de trabajo en GEIAL cada ecosistema obtiene su “fotografía” en base al cálculo del Índice de Condiciones para el Emprendimiento en Ciudades (ICEC-Prodem) en tanto que en el segundo año mide si las fuerzas dinamizadoras están haciendo avanzar al ecosistema, utilizando para ello el Índice de Progreso del Ecosistema (IPE-Prodem). De este modo, es posible entender cómo está (la foto) y también como va cada ecosistema en su evolución (la película). Esto es, si está avanzando o si, por el contrario, se ha estancado. Si el nivel alcanzado en las condiciones sistémicas es parte de una “película” de acción o de suspenso. Este programa de trabajo distribuido en dos años encuentra fundamentos, además, en el hecho de que los cambios relevantes de un ecosistema no suelen percibirse al comparar la “foto” de dos años seguidos, siendo conveniente focalizarse en las evidencias existentes acerca de los progresos. Para ello se administró una consulta online a los PACE. La Encuesta de Progresos del Ecosistema (EPE), que permite captar la exis-

2. 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.

3. Para la conformación del PACE-GEIAL se utiliza la técnica de muestreo denominada **purposive sampling**, también conocida como expert sampling (Battaglia, 2008; Etikan et al., 2016). 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 al asumir que hay ciertos actores que cuentan con más o mejor conocimiento e información sobre el fenómeno a estudiar y que, por lo tanto, deberían ser incluidos en la muestra. Por el contrario, en un muestreo aleatorio ellos podrían quedar fuera del estudio por el mismo criterio de aleatoriedad.

tencia de síntomas de avances recientes en las fuerzas dinamizadoras del ecosistema⁴.

Por último, este reporte incluye una segunda parte dedicada a profundizar en el análisis de las condiciones para el surgimiento y desarrollo de ciertas actividades emprendedoras priorizadas por los equipos locales de GEIAL: (i) las lideradas por mujeres, (ii) las de base científica-tecnológica, y (iii) las iniciativas corporativas de innovación colaborativa con empresas nuevas y jóvenes.⁵

4. La encuesta está dividida en seis secciones correspondientes a cada una de las fuerzas dinamizadoras del modelo conceptual. Para cada una de ellas, se establece una serie de afirmaciones a las cuales los miembros del PACE-GEIAL responden si se verificó en su ecosistema o no. Luego, se calcula un indicador basado en la frecuencia relativa de las respuestas afirmativas, donde se asume - implícitamente - que una mayor frecuencia de respuestas afirmativas está asociada a mayores evidencias de que se produjeron avances en las fuerzas dinamizadoras. Cada uno de estos temas fue abordado a través de preguntas cerradas, usando una escala tipo Likert de grado de acuerdo con ciertas afirmaciones, cuyas respuestas fueron procesadas para obtener un indicador para cada uno de estos focos específicos.

5. Para dotar de mayor especificidad temática a las respuestas en el caso de las EBCTs se solicitó a los equipos locales agregar al listado original de actores clave una cantidad mayor al mínimo requerido en ciertos perfiles más relacionados con las EBCTs y su situación (fundadores de EBCTs, investigadores, profesionales de oficinas de transferencia tecnológica o hubs de innovación, agencias de innovación, organismos de ciencia y tecnología, etc.).



Philip Gaskin

Miembro del
Advisory Board
de GEIAL,
ex Kauffman
Foundation.
Estados Unidos

Un ejemplo de liderazgo y de cómo aplicar una buena investigación y métricas a los ecosistemas

El trabajo del GEIAL es muy destacable, ya que proporciona un ejemplo de liderazgo y de cómo aplicar una buena investigación y métricas al estudio de los ecosistemas emprendedores. He defendido durante años la necesidad de presentar datos para la toma de decisiones a todas las partes interesadas del ecosistema emprendedor, y especialmente aquellos actores del financiamiento para que puedan invertir dólares adicionales en el ecosistema. Sin datos, los inversionistas deben confiar en el storytelling como único medio para realizar sus inversiones.

Además, los esfuerzos de construcción del ecosistema pueden seguir madurando y ser más convincentes con datos y métricas continuos que revelen las áreas clave en las que se necesita invertir en fondos, conocimientos y recursos.

Los datos y métricas también ayudan al reconocimiento por parte de quienes están diseñando las políticas públicas. Idealmente, tener un "asiento en la mesa" en las discusiones políticas debería ser un objetivo, así como ser visto como la voz y el socio de confianza para ayudar a los responsables de la formulación de políticas con conocimientos para facilitar su trabajo. En otras palabras, lo que muchos responsables de la formulación de políticas necesitan es guías, manuales de estrategias, hojas de ruta con pasos resumidos viables y sencillos, incluso si no se han dado cuenta de que los necesitan. Los datos producidos por GEIAL y presentados en este reporte aportan estas guías y hojas de rutas no sólo para los responsables de la formulación de políticas, sino también para los inversionistas y otras partes interesadas en los ecosistemas.



Philip T. Roundy

Miembro del
Advisory Board
de GEIAL y
Profesor de la
Universidad
de Tennessee
(Chattanooga)

Los avances y oportunidades del ecosistema de LATAM y de GEIAL

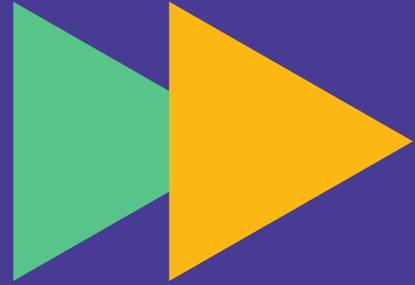
El ecosistema emprendedor de LATAM tiene un enorme potencial. Su crecimiento y coordinación están impulsados por el creciente apoyo privado y público al emprendimiento, la afluencia de capital de riesgo y talento extranjero y una población cada vez más conectada tecnológicamente. El ecosistema de LATAM también cuenta con una población joven, creativa y cada vez más educada, lo que representa un mercado de consumo masivo y una fuerza laboral emprendedora. Sin embargo, el ecosistema de LATAM enfrenta desafíos bien conocidos, como la dependencia excesiva de las industrias tradicionales basadas en materias primas, los vacíos institucionales, la débil infraestructura de mercado, el bajo crecimiento, la fuga de cerebros, los altos impuestos, la corrupción política, la inflación y un entorno burocrático y regulatorio complejo. A pesar de estos desafíos, muchos de los cuales no son exclusivos de América Latina, el fortalecimiento del ecosistema LATAM es innegable, en parte, debido a un número creciente de políticas y organizaciones pro-emprendimiento, como GEIAL, enfocadas explícitamente en mejorar el ecosistema emprendedor.

El ecosistema de LATAM está mostrando claros signos de mayor diversidad y coherencia. El ecosistema está produciendo una amplia gama de startups en sectores como fintech, e-commerce, logística, edtech, salud y deep tech. Además, el ecosistema está evitando el error común de invertir en exceso en un tipo de startup o tecnología y cuenta con un sector de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) cada vez más fuerte.

GEIAL está jugando un papel importante en el aumento de la coherencia de los miembros del ecosistema LATAM. De este modo, las actividades de GEIAL refuerzan las tres características que constituyen un ecosistema emprendedor vibrante: conocimiento, redes y normas. GEIAL está mejorando la *cohesión de las redes* en el ecosistema de LATAM al reunir a un grupo geográfica, cultural y funcionalmente diverso de ciudades y organizaciones miembros, que comprende una variedad de agencias de desarrollo, organizaciones de apoyo al emprendimiento y universidades. Asimismo, uno de los principales objetivos de GEIAL es generar y difundir *conocimiento* sobre el ecosistema LATAM. Así, GEIAL ha avanzado en la medición de las condiciones sistémicas del ecosistema y, a través de talleres, grupos de trabajo, eventos informales de socialización y otros ejercicios de construcción comunitaria, está facilitando la difusión de conocimientos que permiten el emprendimiento entre los participantes del ecosistema. En los eventos de GEIAL, los participantes intercambian experiencias, mejores prácticas e información sobre sus ecosistemas de origen. Este conocimiento permite a GEIAL y a sus organizaciones miembros comprender las tendencias que surgen en el ecosistema de LATAM y ayuda a establecer las *normas* (por ejemplo, altos niveles de confianza y espíritu de colaboración) mediante las cuales los participantes del ecosistema interactuarán.

Por último, al ayudar a crear una comunidad regional entre las organizaciones del ecosistema LATAM, GEIAL y sus organizaciones miembros son un "sistema multi-equipo" que abarca organizaciones, culturas y países. Navegar por estas complejas relaciones entre múltiples actores es un reto. Sin embargo, los estudios encuentran que los sistemas efectivos de múltiples equipos enfatizan tres procesos: comunicación, colaboración y coordinación. De cara al futuro, GEIAL y sus miembros pueden seguir fomentando y proporcionando oportunidades para aumentar *la comunicación* entre los ecosistemas de LATAM. GEIAL puede promover la *colaboración* entre los miembros proporcionando oportunidades para que ellos aprendan a trabajar juntos. Por último, GEIAL puede aumentar la *coordinación* de sus miembros ayudándoles a establecer una agenda de desarrollo para la región. Buscar la comunicación, la coordinación y la colaboración entre los miembros de GEIAL no solo mejorará el funcionamiento del ecosistema de LATAM, sino que también ayudará a desbloquear las abundantes oportunidades para los emprendedores en América Latina.

Parte 1



Breve presentación de los ecosistemas de GEIAL

La plataforma de la comunidad GEIAL está compuesta por 25 ecosistemas muy variados. En primer lugar, hay diferentes tamaños poblacionales. Es por eso que, en este reporte, hablaremos de ecosistemas de ciudades grandes cuando tiene un millón de habitantes o más, y de ecosistemas de ciudades intermedias cuando la población es menor a un millón. A continuación, se presentan algunos rasgos destacados de estas ciudades que servirán como marco general para el análisis de sus condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico (“la foto”) y su evolución reciente (“la película”).

Por un lado, están las **grandes capitales** sudamericanas: **Santiago de Chile, Buenos Aires (Argentina), Bogotá (Colombia), Lima (Perú), Quito (Ecuador) y Montevideo (Uruguay)**. Por su condición de capitales estas ciudades concentran una parte muy importante de la actividad económica, financiera y política de cada uno de sus países. Sus estructuras productivas se caracterizan principalmente por el predominio de los servicios, en especial, servicios financieros y empresariales, comercio, servicios personales, y transporte, información y comunicaciones. Estas ciudades, además, son importantes atractores de talento humano, particularmente, por la dinámica de los mercados de trabajo y, también, por la importancia de la oferta universitaria. Este perfil ha 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., dando lugar a la oferta de apoyos institucionales y, en particular, a la concentración de una parte significativa de las inversiones de capital de riesgo de sus respectivos países.

Por otro lado, en GEIAL también hay **hubs de emprendimiento** muy importantes localizados por fuera de las capitales: **San Pablo (Brasil), Monterrey (México) y Medellín (Colombia)**. San Pablo es la ciudad más poblada de Sudamérica y la quinta a nivel global. Es el centro industrial, económico y financiero de la región y uno de los ecosistemas más vitales y atractivos de América Latina, albergando un importante número de empresas tecnológicas, fondos de capital emprendedor y una intensa actividad de universidades y aceleradoras corporativas. Monterrey, la segunda ciudad en importancia de México detrás del Distrito Federal, combina una sólida y pujante base industrial, sectores tecnológicos, reconocidas universidades y un segmento de clase media con altos niveles de educación. Todo ello hace de Monterrey un ecosistema destacado en la región. Finalmente, dentro de este grupo está Medellín. La capital antioqueña se destaca por su actividad manufacturera, financiera y comercial y por la presencia de actores articuladores, en un ecosistema destacado a nivel global por su apuesta al emprendimiento y la innovación.

Completando el grupo de grandes ciudades colombianas de GEIAL están **Cali y Barranquilla (Colombia)**. En el primer caso conviven su perfil productivo más tradicional, vinculado a la producción primaria y su industrialización, y una creciente diversificación hacia otras actividades como las culturales, el turismo, los servicios y, más recientemente, el surgimiento de nuevos sectores tecnológicos. En este sentido, Cali se destaca también por la trayectoria de sus universidades en el campo del emprendimiento. Al igual que Cali, Barranquilla también se caracteriza por la actividad de sus universidades y centros de I+D y por una estructura productiva que combina las industrias culturales con las tradicionales actividades manufactureras, comerciales y de logística. Otra ciudad portuaria, con sus actividades de logística y comercio exterior asociadas, al igual que Barranquilla, es la ecuatoriana **Guayaquil (Ecuador)**, principal centro comercial, industrial y financiero del Ecuador que está atravesando un proceso de diversificación hacia nuevas cadenas de valor como el turismo y los servicios que podrían abrir nuevas oportunidades para nuevos emprendimientos.

Para cerrar el grupo de ecosistemas de ciudades grandes de GEIAL hay que desplazarse hasta el extremo norte de América Latina, en México, donde está **Tijuana (México)**. Su nota distintiva es ser una ciudad joven que viene experimentando un acelerado proceso de transformación. Tradicionalmente asociada con la industria manufacturera y maquiladora, la estructura productiva de la ciudad se está diversificando hacia sectores tecnológicos más avanzados, de la mano de la labor de las universidades y de otras iniciativas de fomento al emprendimiento y el desarrollo de startups. Además, por su carácter de ciudad fronteriza con los Estados Unidos, tiene una relación estrecha con ecosistemas más desarrollados como San Diego en California.

Un aspecto diferenciador de GEIAL es la inclusión de **ciudades intermedias**, algo que le permite dar cuenta del protagonismo que este tipo de ciudades está teniendo en la nueva geografía del emprendimiento. Estas ciudades suelen contar con ventajas derivadas de la mayor cercanía interpersonal a la hora de construir redes de contacto, un factor clave para el desarrollo de los emprendimientos. Sin embargo, la menor escala también tiene sus desventajas, algunas de las cuales serán discutidas a lo largo de las diferentes secciones de este reporte.

Entre las ciudades intermedias que integran GEIAL hay varios subgrupos. En primer lugar, están **Manizales (Colombia), Valparaíso y Concepción (Chile)**, tres ecosistemas que comparten, al menos, tres aspectos. Todos ellos se caracterizan por una importante presencia de universidades que, en mayor o menor medida, le dan una impronta a la ciudad y contribuyen al desarrollo del ecosistema. Además, estas ciudades están avanzando hacia una diversificación productiva de la mano de los servicios de alto valor agregado y los nuevos sectores tecnológico, partiendo de una estructura productiva y económica muy vinculada a ciertas actividades tradicionales, como el café en Manizales, la logística y el comercio en Valparaíso y la foresto-industria en Concepción. Finalmente, los tres ecosistemas cuentan con sus respectivas gobernanzas, las que, con diferentes improntas y trayectorias, han logrado instalarse como figuras clave en la articulación de los esfuerzos de los actores que trabajan por el emprendimiento y las empresas jóvenes.

Río Cuarto (Argentina) e Ica (Perú), por su parte, son dos ciudades intermedias que se caracterizan por su importante base de producción primaria y las actividades productivas relacionadas a la misma. Actualmente están transitando un proceso de diversificación a partir del surgimiento de nuevas actividades. En el caso de Río Cuarto, se destacan las verticales de agtech, foodtech y software, mientras que en el caso de Ica, además de estos sectores, se suma el desarrollo reciente del sector turismo. En ambos casos, además, es importante la presencia tanto de universidades como de población estudiantil, factor que ayuda a impulsar esta transformación. También se destacan el papel de actores privados como los clusters y las cámaras empresarias y el apoyo de los gobiernos locales.

Otro grupo es el que conforman **Loja, Cuenca y Portoviejo (Ecuador)**, tres ciudades intermedias ecuatorianas conocidas por su riqueza y patrimonio histórico y cultural y por el rol que tienen las universidades e instituciones de educación superior en su desarrollo. Sus principales actividades económicas son de carácter tradicional como el comercio, la producción de artesanías o el turismo cultural y ecológico. No obstante, en especial en el caso de Loja, se observa un fuerte compromiso con el fomento de la creación de emprendimientos científico-tecnológicos.

Por último, en GEIAL también hay cuatro ciudades intermedias de la Macrozona norte de Chile: **Antofagasta, Iquique, La Serena-Coquimbo y Copiapó**, con fuerte presencia de actividad minera en varias de ellas, aunque con diferencias en su importancia relativa en el tejido productivo local, así como también en el grado de involucramiento de las principales empresas con el desarrollo de sus respectivos ecosistemas. Se destaca en tal sentido Antofagasta donde hay grandes empresas mineras de clase mundial jugando un rol clave. Iquique, por su parte, tiene una importante actividad comercial y logística fruto de su zona franca, y recientemente se está especializando en torno a actividades vinculadas con la economía circular. La Serena-Coquimbo es la que muestra un perfil empresarial más diversificado, con presencia de actividades tales como sectores asociados a la minería, turismo, servicios personales, financieros y empresariales y la construcción y servicios inmobiliarios. Su elevado nivel de calidad de vida hace de esta ciudad un destino atractivo para quienes buscan radicarse en ciudades intermedias fuera del centro del país. Copiapó, por último, es la ciudad más pequeña y cuenta con un ecosistema en nacimiento.

En resumen, la plataforma de GEIAL, analizada en este reporte, incluye un conjunto de ecosistemas heterogéneos entre los cuales es posible encontrar subgrupos de ciudades que comparten algunos denominadores comunes y también diferencias. La metodología de indicadores de GEIAL aporta una brújula para orientar el desarrollo de los ecosistemas en base a métricas que ayudan a retratarlos, compararlos y monitorearlos.

Panorama general

En pocas palabras

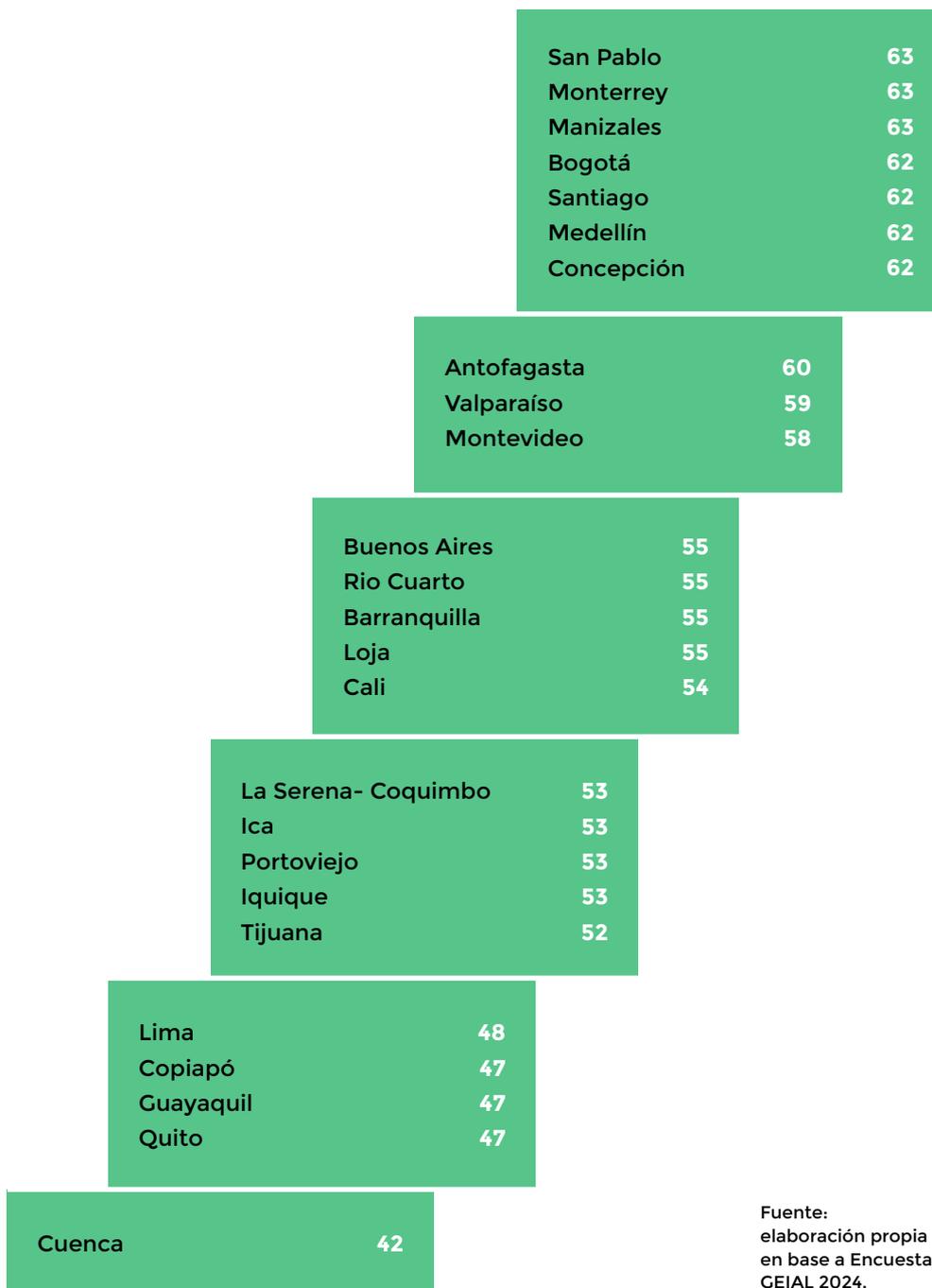
La mirada panorámica de las condiciones para el emprendimiento dinámico muestra que los ecosistemas se ubican en niveles que van de medio-alto a medio-bajo, sin que haya ninguno que pueda ser calificado como de alto desarrollo. El ranking suele estar encabezado por ecosistemas de ciudades grandes, pero también hay ciudades intermedias en posiciones destacadas. Esto significa que no hay una relación lineal entre la escala poblacional del ecosistema y el grado de desarrollo de las condiciones para el emprendimiento, así como tampoco es necesariamente una relación positiva. Asimismo, existe una brecha importante entre los ecosistemas más aventajados y los rezagados, dando cuenta de la gran heterogeneidad existente, aún dentro de un mismo país, la que se ve aún con mayor claridad al analizar la situación predominante en cada una de las dimensiones sistémicas. En este contexto, los ecosistemas suelen disponer de condiciones favorables en la cultura emprendedora, el capital social y las redes y en la articulación y gobernanza, pero la mayoría deben seguir trabajando para fortalecer la oferta de financiamiento, el capital humano emprendedor y las políticas y regulaciones, las que deberían reconocer la heterogeneidad existente en sus territorios y evolucionar avanzando hacia estrategias más descentralizadas.

► La “foto grupal” muestra a los líderes y el camino aún por recorrer

San Pablo, Monterrey y Manizales son los ecosistemas más avanzados de GEIAL, logrando el mayor puntaje en el ranking del Índice de Condiciones para el Emprendimiento en Ciudades (ICEC-Prodem) (63 puntos sobre 100). Con apenas un punto menos aparecen **Santiago, Bogotá, Medellín y Concepción**. Todos estos ecosistemas tienen un nivel medio-alto. En otras palabras, **aún en los ecosistemas más destacados hay un camino importante por recorrer hasta alcanzar un desarrollo alto**⁷. Completan el top 10 del ranking, con valores en torno a los 60 puntos, **Antofagasta, Valparaíso y Montevideo**, seguidos por un nutrido grupo con valores intermedios entre 50 y 55 puntos.

7. Para facilitar la comunicación y la comparación entre las ciudades se optó por clasificar los niveles de desarrollo de las condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico utilizando la siguiente escala: **bajo**: menos de 20, **medio bajo** entre 21 y 40, **medio** entre 41 y 60, **medio alto** entre 61 y 80 y **alto** más de 81. De esta manera, son consideradas **fortalezas** aquellas dimensiones que alcanzan un valor alto mientras que las que tienen valores medio-altos son considerados como **aspectos favorables**. Las **oportunidades de mejora** más notorias corresponden a valores por debajo de los 40 puntos, aunque ello no significa que no las haya aún por encima de ese puntaje.

Figura 3.
Ranking de condiciones sistémicas
para el emprendimiento

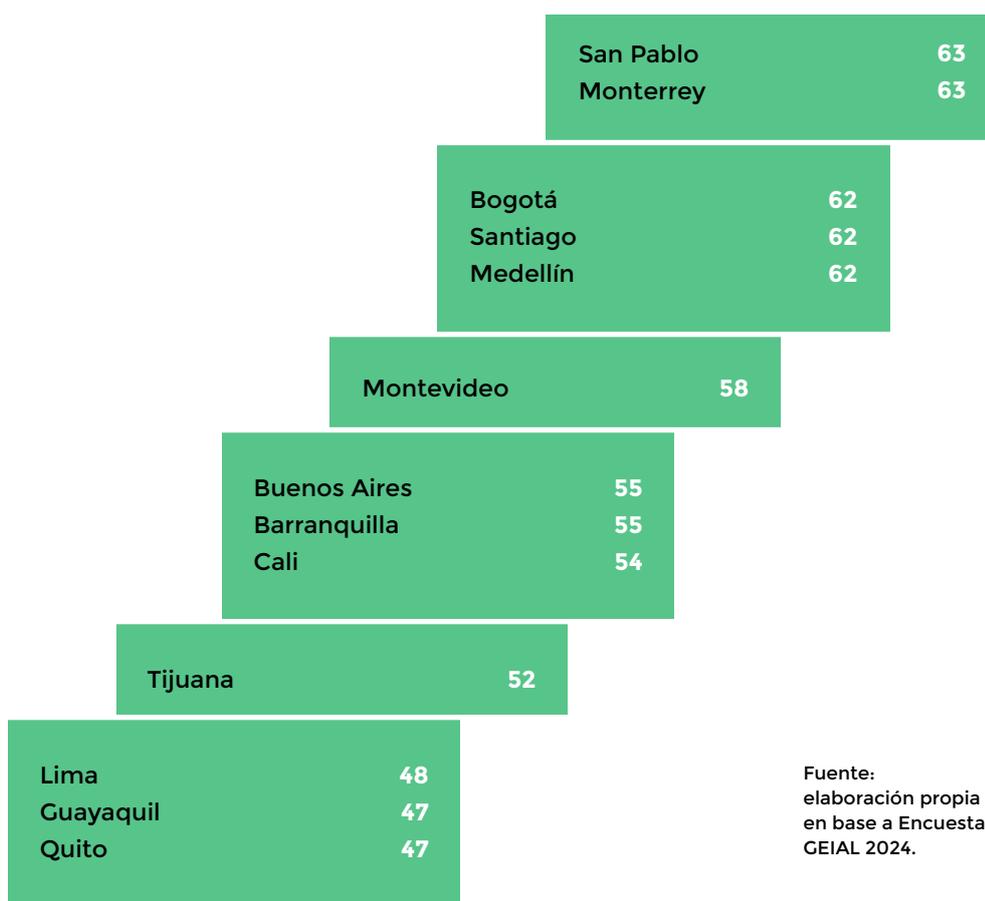


Fuente:
elaboración propia
en base a Encuesta
GEIAL 2024.

Del otro lado, están las ciudades que cuentan con un mayor terreno por trabajar para el desarrollo de su ecosistema, esto es, aquellas que se ubican por debajo de los 50 puntos. Este grupo incluye ciudades grandes como **Lima** en Perú o **Guayaquil** y **Quito** en Ecuador y también ciudades menos populosas como **Cuenca** en Ecuador y **Copiapó** en Chile.

Los líderes suelen ser ecosistemas de **ciudades grandes**. Sin embargo, entre los más adelantados en el ranking también hay ecosistemas de **ciudades intermedias** como **Manizales** en Colombia y **Concepción** en Chile⁸. Este resultado confirma que, si bien la escala urbana incide en el desarrollo de los ecosistemas, esta relación no es tan lineal. Así como no hay un patrón único de desarrollo para todos los ecosistemas, tampoco hay un solo tamaño de ciudad para fomentar el emprendimiento.

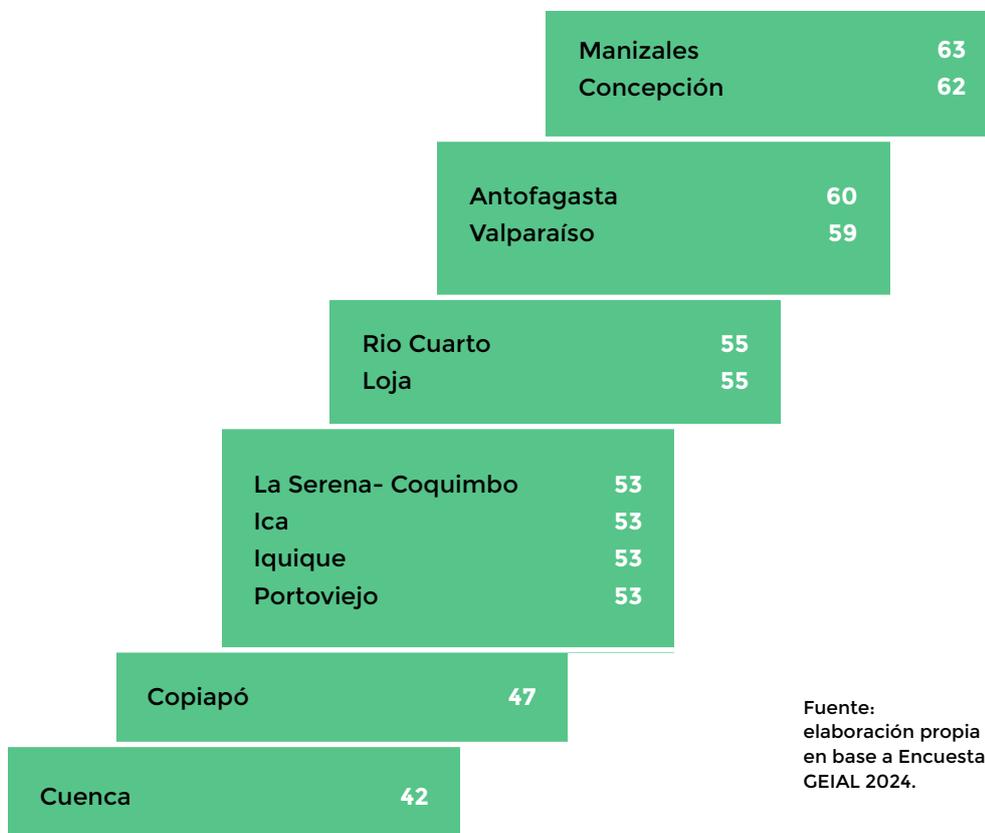
Figura 4.
Ecosistemas de ciudades grandes.
Ranking de condiciones sistémicas



8. Se define como ecosistemas de **ciudades grandes** o ecosistemas grandes a aquellos casos donde la población es de un millón de habitantes o más, mientras que los ecosistemas de **ciudades intermedias** corresponden a aquellos casos donde la población se encuentra por debajo del millón de habitantes.

Figura 5.

Ecosistemas de ciudades intermedias.
Ranking de condiciones sistémicas



La diversidad también se hace notar al comparar los factores en los que cada ciudad ocupa posiciones de liderazgo (1ro o 2do lugar). Esta comparación permite constatar que las coincidencias entre dichos factores sólo son parciales.

Los factores en los que lideran son diversos

En un anticipo del análisis por dimensiones que se presenta en la próxima sección, es posible afirmar que, en el caso de los ecosistemas grandes, **San Pablo** ocupa posiciones de liderazgo (1ro o 2do) en capital humano emprendedor; empresas y oportunidades; plataforma de ciencia y tecnología para la innovación (CTI); capital social y redes, financiamiento y apoyo institucional. **Monterrey**, por su parte, si bien se destaca, al igual que San Pablo, en empresas y oportunidades y en capital social y redes de contacto, también ocupa posiciones de liderazgo en otros aspectos como la cultura; la formación emprendedora; la articulación y gobernanza y las condiciones de la demanda. Otro tanto ocurre con **Santiago**, que además de exhibir ventajas relativas en capital humano emprendedor y en financiamiento, como San Pablo, o en condiciones de la demanda como Monterrey, también ofrece mejores condiciones en políticas y regulaciones.. Para finalizar, **Medellín** sobresale por su cultura emprendedora y las condiciones de la demanda, en tanto que **Bogotá** hace lo propio en formación emprendedora y en apoyo institucional a los emprendimientos.

De manera similar, los ecosistemas más avanzados de ciudades intermedias también muestran perfiles diferenciados. **Manizales** ocupa posiciones de liderazgo (1ro o 2do) en el campo de la formación y la cultura emprendedora, el capital humano emprendedor, el apoyo institucional a los emprendimientos, las oportunidades asociadas a las demandas de las empresas, el capital social y redes de contacto y en la articulación y gobernanza del ecosistema. **Concepción** lidera por su plataforma de CTI, a la que le suma capital social y redes de contacto; acceso al financiamiento, políticas y regulaciones y articulación y gobernanza. **Antofagasta**, al igual que Concepción, se destaca en políticas y regulaciones, seguramente por la influencia del nivel nacional en ambos ecosistemas chilenos, pero también muestra condiciones favorables en lo que hace a las condiciones de la demanda y a las oportunidades asociadas las empresas allí localizadas. **Valparaíso**, por último, al igual que Antofagasta, sobresale por sus condiciones de demanda favorables, complementadas con una plataforma institucional de apoyo a emprendedores.

► Hay diferencias importantes entre los líderes y el resto

En promedio, las distintas **condiciones para el emprendimiento dinámico** se ubican en niveles intermedios similares, más allá del tamaño de la ciudad. Sin embargo, **en las grandes urbes hay más oportunidades potenciales para los emprendedores asociadas a las empresas.**⁹

Según se aprecia en el gráfico, los ecosistemas que lideran las distintas dimensiones son **San Pablo, Manizales, Santiago y Concepción**. **Hay diferencias importantes entre los ecosistemas top y el promedio** de cada dimensión, con brechas en torno a los 10 puntos. Donde más distancia hay respecto del líder es en el capital humano emprendedor, la formación emprendedora, las oportunidades de las empresas, la plataforma institucional de apoyo a los emprendedores y el financiamiento. En otras palabras, **hay brechas en dimensiones de los tres ejes** del modelo sistémico: el capital humano y sus formadores, las oportunidades y los factores viabilizadores de los proyectos emprendedores.

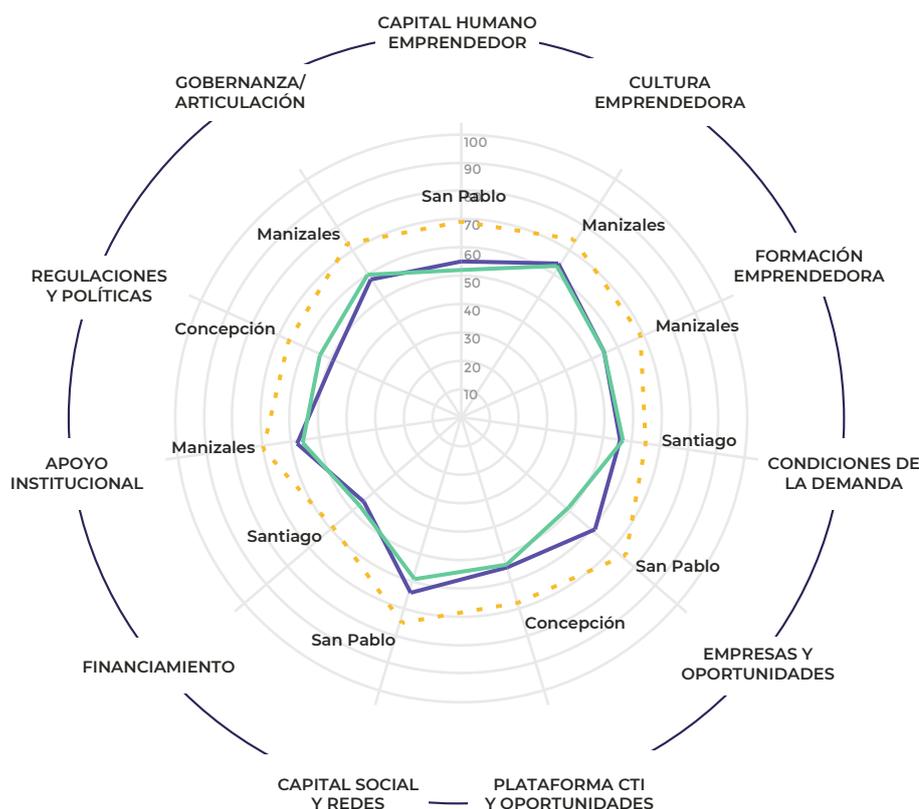
Figura 6.
Panorama general de las condiciones sistémicas

— Promedio de las ciudades intermedias

— Promedio de las ciudades grandes

⋯ Top dimensión

Fuente:
elaboración propia
en base a Encuesta
GEIAL 2024.



9. Las demás diferencias son mucho menos marcadas, tanto en las dimensiones donde las ciudades grandes ofrecen mejores condiciones - por ejemplo, capital social y redes de contacto o, en menor medida, capital humano emprendedor-, como en políticas y regulaciones, en las cuales hay una pequeña ventaja de las ciudades intermedias.

Abriendo los valores promedio es posible identificar cuántos ecosistemas ofrecen condiciones favorables para emprender en cada dimensión¹⁰. La heterogeneidad de situaciones vuelve a aparecer en el siguiente gráfico, así como también la ausencia de ecosistemas con valores altos o fortalezas (más de 81 puntos) en alguna dimensión. El mayor nivel de desarrollo alcanzado permite calificarlo como una condición favorable de dicho ecosistema (más de 60 puntos).

En este marco, la **cultura emprendedora** es el aspecto donde más ecosistemas presentan condiciones favorables, una situación bastante generalizada que abarca tanto a las ciudades grandes como a las de tamaño intermedio. Le sigue el **capital social y las redes de contacto**, donde poco más de la mitad exhibe valores medio-altos, en unas y otras ciudades y, un poco más atrás, aparece la **articulación y gobernanza**. Más heterogénea es la situación existente en materia del **apoyo institucional** a los emprendedores, siendo más común que aparezca como un aspecto favorable en los ecosistemas más populosos que en los de menor tamaño.

Figura 7. Ecosistemas de ciudades grandes.
Análisis por dimensiones

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

Fuente:
elaboración propia
en base a Encuesta
GEIAL 2024.

10. Debe recordarse que son consideradas como **aspectos favorables** aquellas dimensiones que alcancen valores medio-altos (61 a 80 puntos) y como **oportunidades de mejora más importantes** las que tienen valores por debajo de los 40 puntos.

Figura 8. Ecosistemas de ciudades intermedias.
Análisis por dimensiones

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

Fuente:
elaboración propia
en base a Encuesta
GEIAL 2024.

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

En el otro extremo se ubica el **financiamiento** como la dimensión donde hay mayor cantidad de ecosistemas con amplias oportunidades de mejora. Más de la mitad de los ecosistemas muestra valores medio-bajos o bajos, sin distinción de tamaño de ciudad. El **capital humano emprendedor**, por su parte, suele aparecer con niveles medios o bajos, con mayor cantidad de ecosistemas de ciudades grandes en niveles inferiores. Otro tanto puede decirse de las **políticas y regulaciones**, dimensión que luego del financiamiento es la que tiene un mayor número de ecosistemas con importantes oportunidades de mejora. En el resto de las dimensiones la situación es más heterogénea.

En la próxima sección se analizará la situación de cada una de las condiciones para el emprendimiento, destacando los casos donde existen diferencias entre los ecosistemas de distinto tamaño poblacional.

“Abriendo” los ecosistemas: análisis por ejes y dimensiones

La sección anterior presentó el panorama general de las condiciones sistémicas para el emprendimiento en los ecosistemas de GEIAL. Lo que sigue es un “zoom” sobre las distintas condiciones que componen dicha “fotografía”. En primer lugar, se comenta la situación existente en materia de capital humano emprendedor y su formación, siguiendo con las fuentes de oportunidades para concluir con los factores requeridos para facilitar la concreción de los proyectos emprendedores en la creación de nuevas empresas.

► ¿Cómo estamos en capital humano emprendedor? ¿Y en su formación?

Para que las empresas nuevas y jóvenes contribuyan al desarrollo económico y social es clave contar con una buena base de capital humano emprendedor preparado que cuente con potencial y ambición de crecer. Pero no sólo los emprendedores actuales cuentan, sino también los que puedan surgir el día de mañana en base a actividades formativas y una cultura favorable. ¿En qué medida hay una base de emprendedores locales en los ecosistemas latinoamericanos? ¿Cómo estamos en cultura y formación emprendedora? De estas cuestiones trata esta sección.

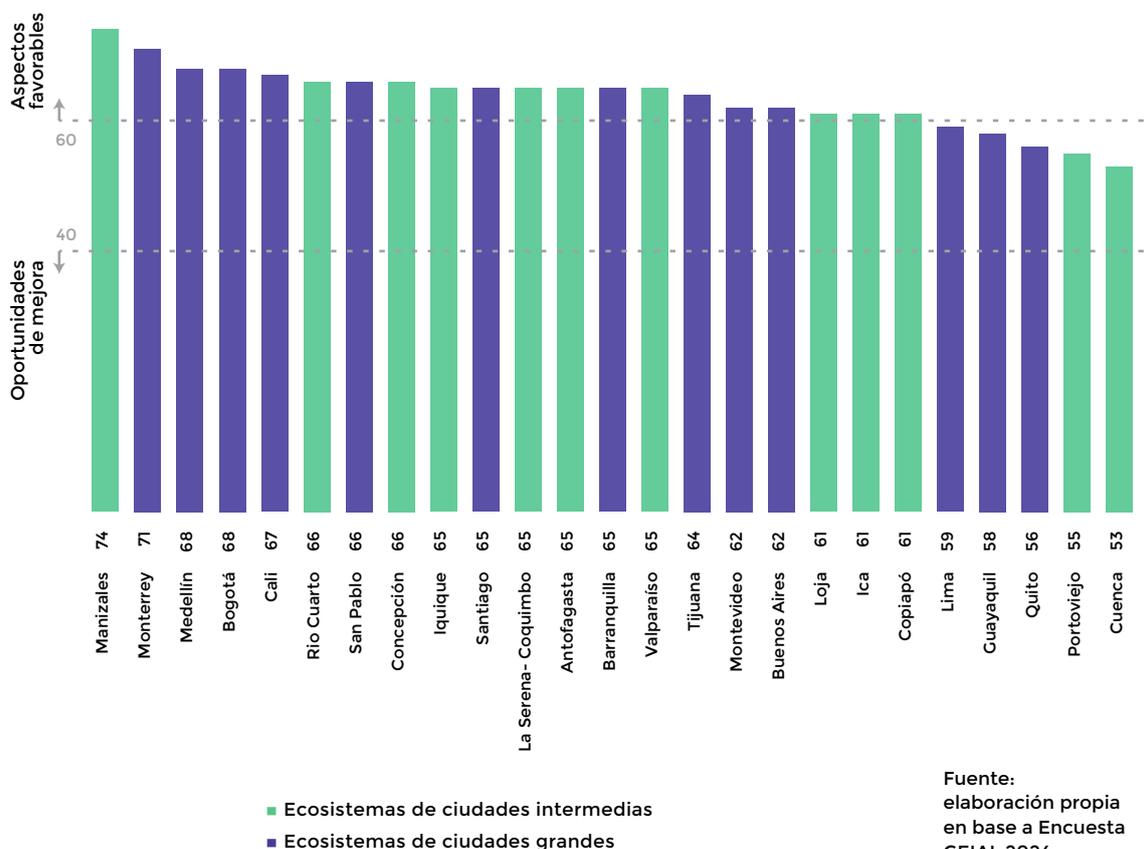
En pocas palabras

A pesar de la existencia de condiciones favorables en ciertos aspectos de la cultura local, como la valoración social del emprendimiento y la existencia de modelos empresarios inspiradores, la situación es menos positiva en lo que hace a las actitudes hacia el emprendimiento. Y si bien suele haber emprendedores locales, en distinto grado, retenerlos es un desafío. Es muy importante incluir en la agenda del ecosistema un eje destinado a ampliar la base de futuros emprendedores. Por un lado, hay un amplio campo para avanzar en la inserción de la educación emprendedora en el nivel medio. Pero también subsisten oportunidades de mejora en las universidades. Por el otro, y quizás con mayor celeridad, es necesario plantear estrategias para retener el talento emprendedor local y tejer lazos con aquellos que ya se han relocalizado. Pero, además, cómo se verá más adelante, es clave fortalecer el espacio de oportunidades asociado a las empresas y facilitar, en especial, el acceso a los distintos tipos de financiamiento requeridos para crear y desarrollar las empresas, así como también a servicios de apoyo y programas públicos efectivos y a regulaciones amigables. GEIAL ofrece un espacio potencial muy interesante para intercambiar experiencias y prácticas entre ecosistemas en distinto grado de desarrollo, ayudando a acelerar la curva de aprendizaje.

►► Hay cultura emprendedora, pero aún falta trabajar en actitud

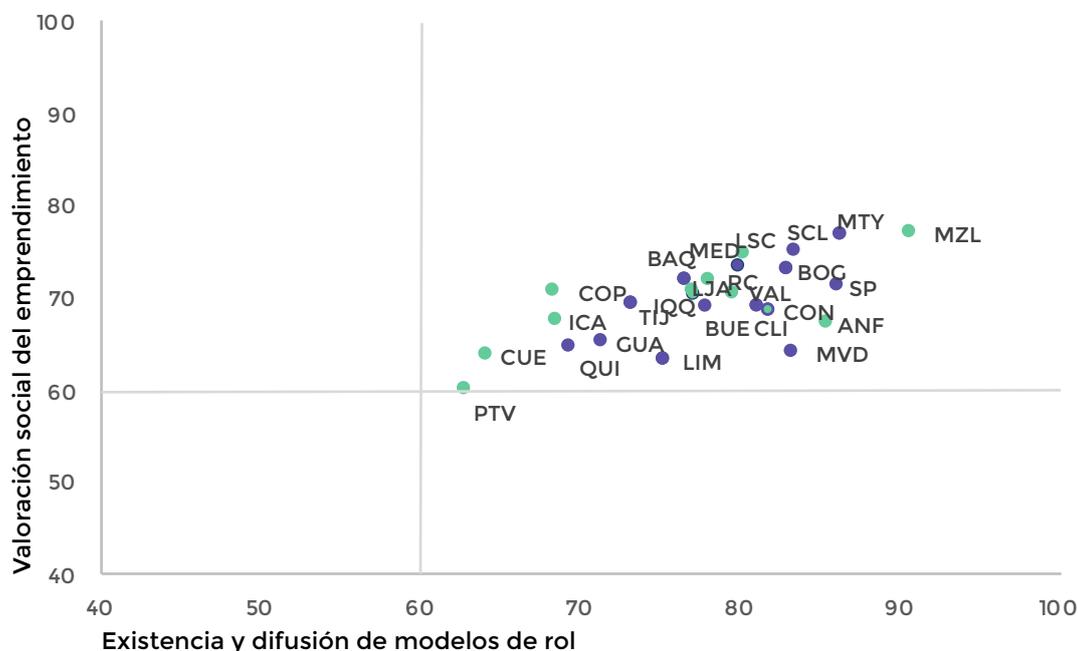
Tal como fuera anticipado en la sección previa, hay distintos aspectos que hacen que la **cultura emprendedora** suela ser un aspecto favorable, destacándose **Manizales** y **Monterrey** en un primer escalón, seguidos por **Medellín, Bogotá y Cali**, que completan el top 5 del ranking.

Figura 9.
Cultura emprendedora



Esto se explica, en buena medida, por la **existencia y difusión de modelos de rol** junto con una **valoración social positiva de los emprendedores y empresarios** a nivel local, algo que sucede incluso en algunos ecosistemas ubicados de la mitad de la tabla hacia abajo en el ranking general de condiciones sistémicas, como **Loja, Ica y Copiapó**. Ello, sin desconocer la existencia de brechas muy importantes con respecto a los líderes de cultura.

Figura 10.
Aspectos más favorables de la cultura emprendedora



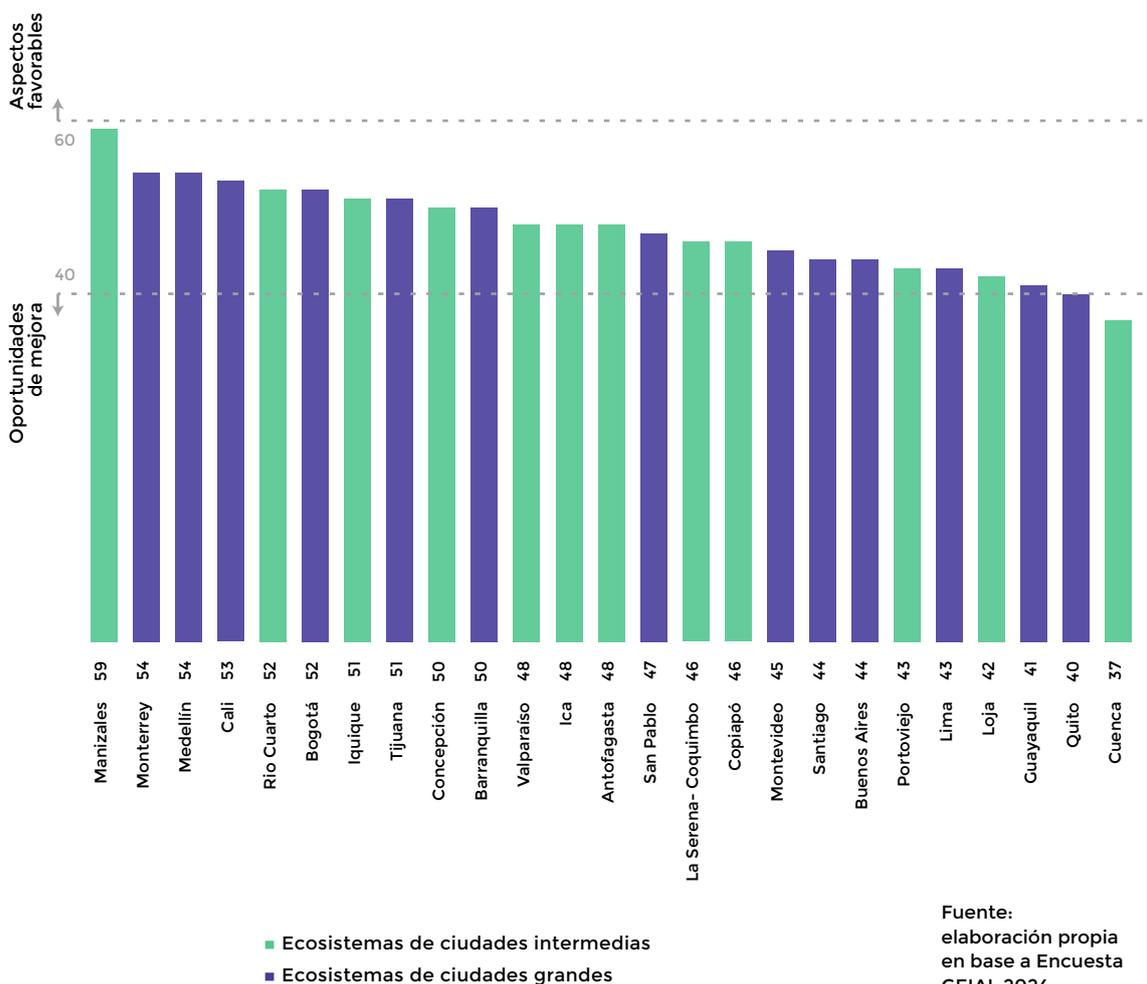
- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

Antofagasta: ANF, Barranquilla: BAQ, Bogotá: BOG, Buenos Aires: BUE, Cali: CLI, Concepción: CON, Copiapó: COP, Cuenca: CUE, Guayaquil: GUA, Ica: ICA, Iquique: IQQ, La Serena-Cochimbo: LSC, Lima: LIM, Loja: LJA, Manizales: MZL, Medellín: MED, Monterrey: MTY, Montevideo: MVD, Portoviejo: PTV, Quito: QUI, Rio Cuarto: RC, San Pablo: SP, Santiago: SCL, Tijuana: TIJ, Valparaíso: VAL

Fuente:
elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

Sin embargo, el panorama es menos positivo en lo que refiere a las **actitudes hacia el emprendimiento**, un aspecto clave a mejorar. En efecto, la mayoría de los ecosistemas, tanto grandes como intermedios, muestran valores por debajo de los 50 puntos. Es importante tomar nota de esta situación para que pueda ser incluida como parte de los esfuerzos de sensibilización y difusión de modelos de rol que se están realizando, como así también en la formación emprendedora.

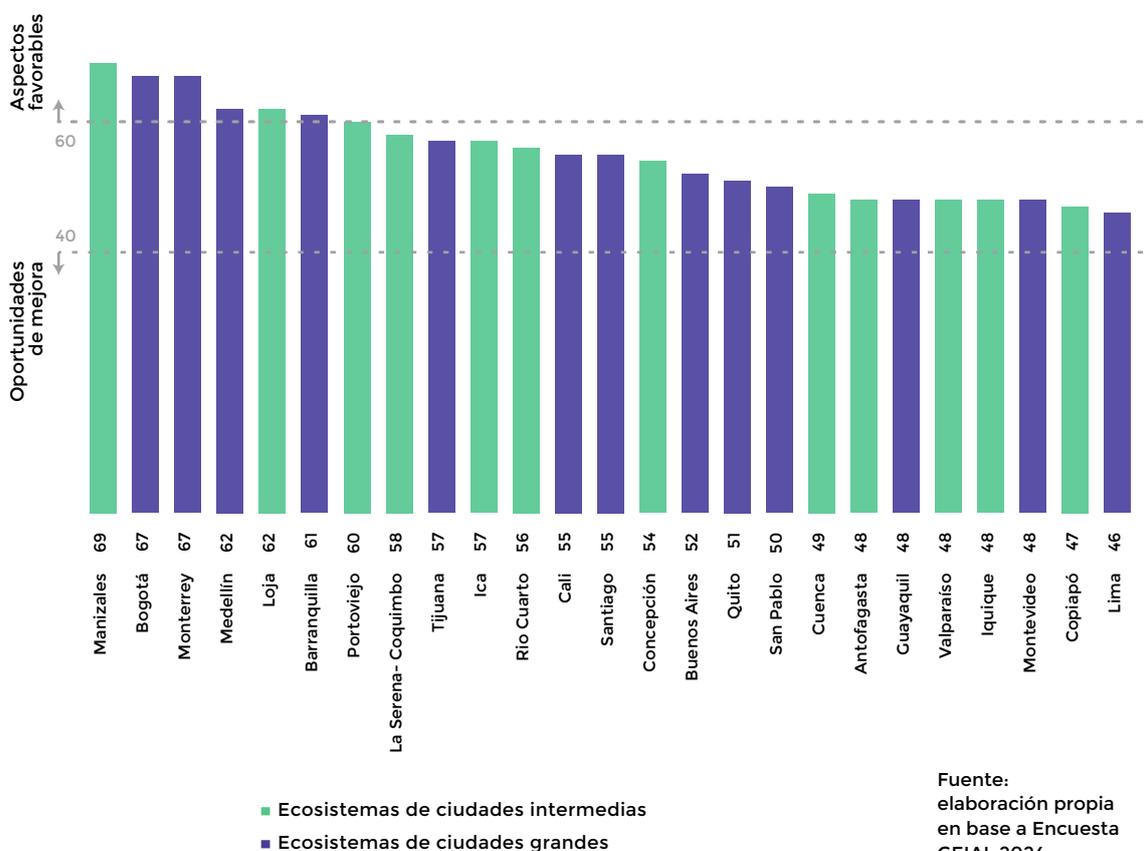
Figura 11.
Actitudes hacia el emprendimiento en la sociedad



► **¿Más formación por fuera que por dentro del sistema educativo?**

La **formación emprendedora** suele ser menos favorable que la cultura. Algunos de los ecosistemas líderes se repiten en una y otra dimensión. Tal es el caso de **Manizales, Bogotá y Monterrey**.

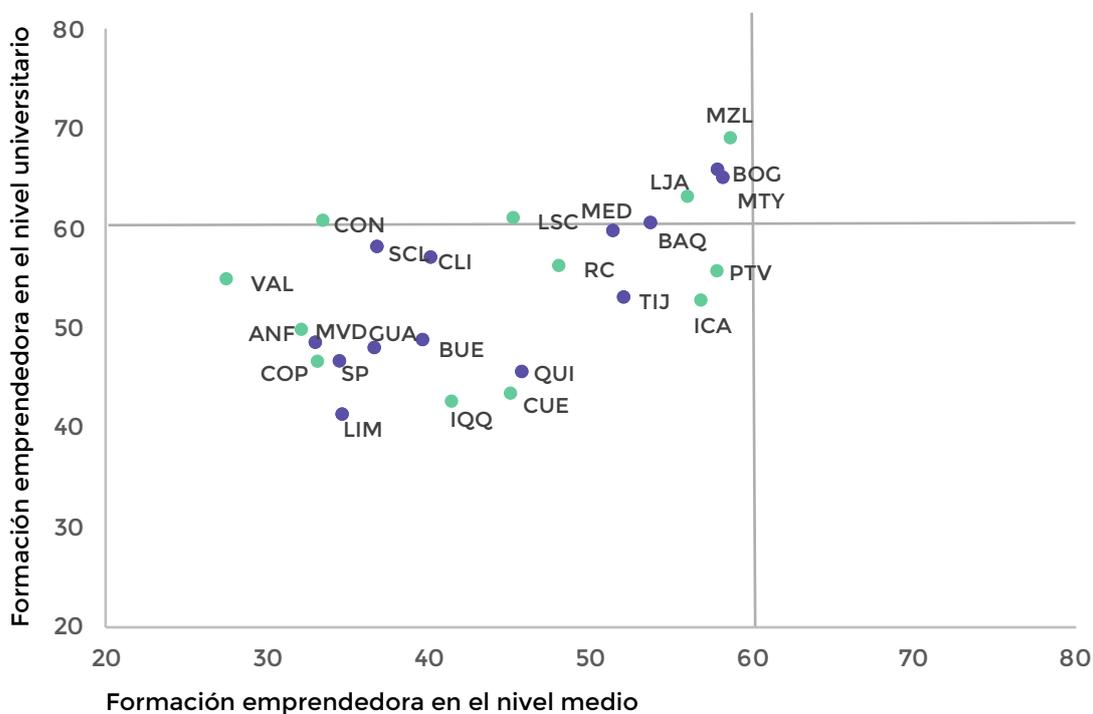
Figura 12.
Formación emprendedora



Tanto en los ecosistemas líderes como en los demás suele destacarse como aspecto favorable el papel que están jugando **otros ámbitos de formación de competencias distintos al sistema educativo**, algo que suele tener que ver con la organización de bootcamps, talleres y otras actividades formativas (con valores entre 60 y 83 puntos).

En el sistema educativo, por su parte, las condiciones son muy disímiles, con un menor desarrollo de la formación emprendedora en el **nivel medio** que en el **superior**. La oferta de las universidades es una condición favorable en uno de cada tres ecosistemas, donde se destacan, en especial, **Manizales, Bogotá y Monterrey**.

Figura 13.
Formación emprendedora según nivel educativo



- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

Antofagasta: ANF, Barranquilla: BAQ, Bogotá: BOG, Buenos Aires: BUE, Cali: CLI, Concepción: CON, Copiapó: COP, Cuenca: CUE, Guayaquil: GUA, Ica: ICA, Iquique: IQQ, La Serena-Cochimbo: LSC, Lima: LIM, Loja: LJA, Manizales: MZL, Medellín: MED, Monterrey: MTY, Montevideo: MVD, Portoviejo: PTV, Quito: QUI, Rio Cuarto: RC, San Pablo: SP, Santiago: SCL, Tijuana: TIJ, Valparaíso: VAL

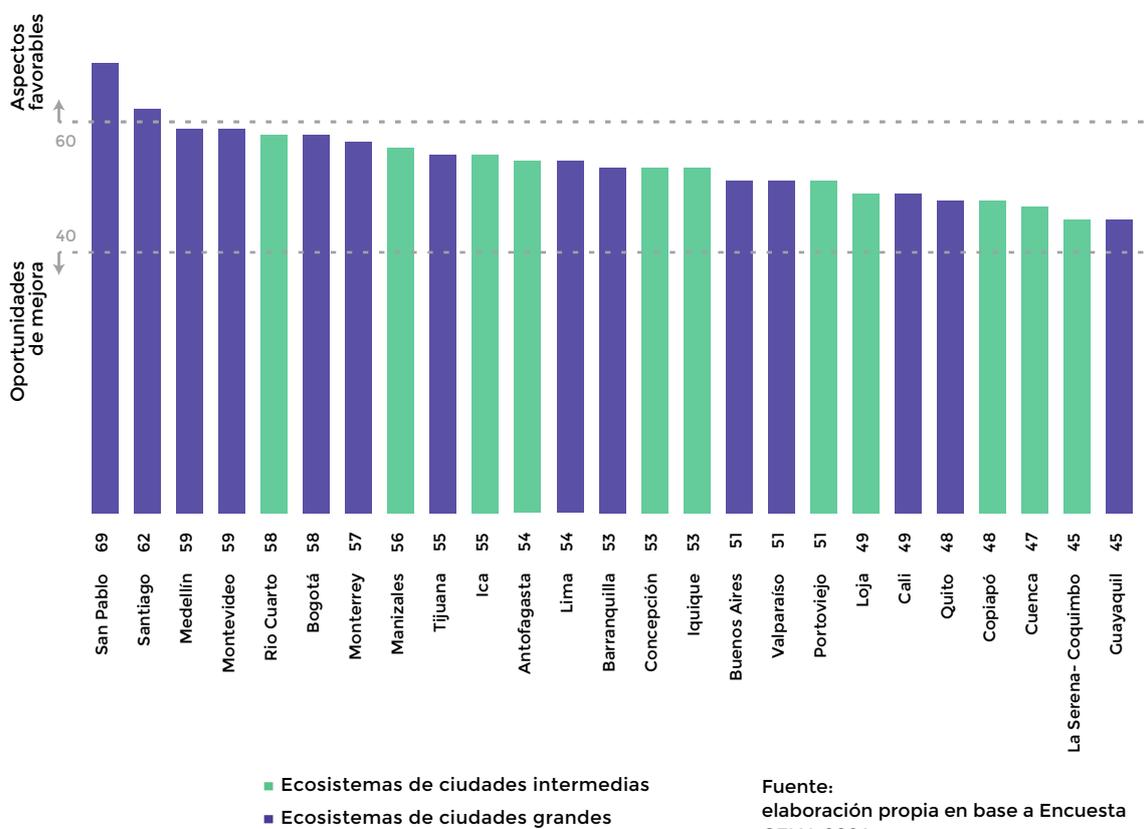
Fuente:
elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

Según los miembros del Panel de Actores Clave de los Ecosistemas (PACE-GEIAL), la formación emprendedora – particularmente en el nivel medio – ofrece importantes oportunidades de mejora que deberían ser trabajadas en una agenda que busque ampliar la base de futuros emprendedores/as con vocación y competencias para crear y hacer crecer su empresa.

► Suele haber emprendedores locales, pero retenerlos es todo un desafío

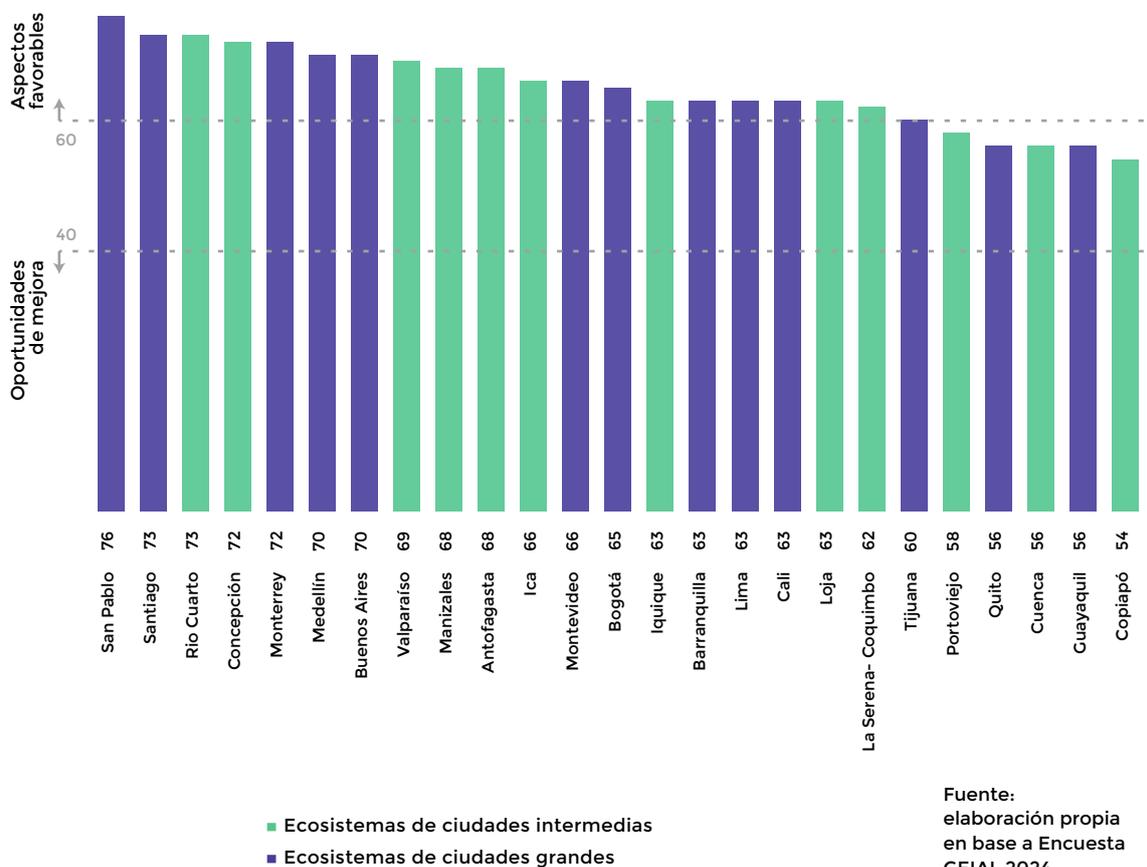
El **capital humano emprendedor** se ubica en niveles intermedios, aunque con importantes diferencias entre ecosistemas. **San Pablo y Santiago** se destacan por exhibir valores medio-altos, seguidos por un amplio grupo de ecosistemas con valores entre 50 y 59 puntos.

Figura 14.
Capital humano emprendedor



En la plataforma de emprendedores locales, la mayoría de los ecosistemas analizados (19 de los 25) presentan valores medio-altos, es decir, que suelen contar con una base de personas competentes dando pasos concretos para crear y desarrollar su empresa. Entre los mejor posicionados hay ecosistemas grandes como **San Pablo, Santiago y Monterrey**, y también otros de ciudades intermedias como **Río Cuarto y Concepción**.

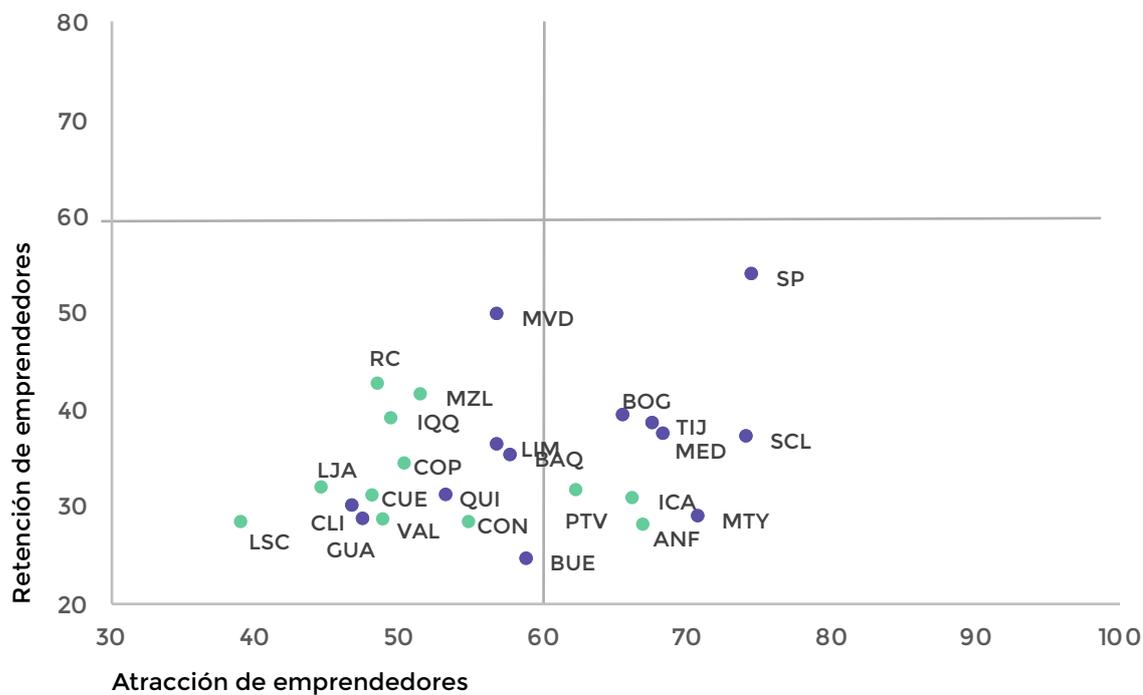
Figura 15.
Plataforma local de emprendedores



Hay pocos ecosistemas que logren atraer emprendedores de otras ciudades, como **Santiago, San Pablo y Monterrey** (más de 70 puntos) o, un poco atrás, **Medellín, Tijuana, Bogotá y Antofagasta** (con algo más de 65 puntos).

Por el contrario, **la gran mayoría de los ecosistemas enfrenta desafíos importantes para retener su capital humano emprendedor**. Es clave mejorar las condiciones ofrecidas a sus emprendedores, así como también tejer puentes con los que han emigrado para que operen como antenas y puentes con otros ecosistemas más avanzados (“diáspora emprendedora”).

Figura 16.
Atracción y retención de
capital humano emprendedor



- Ecosistemas de ciudades grandes
 - Ecosistemas de ciudades intermedias
- Antofagasta: ANF, Barranquilla: BAQ, Bogotá: BOG, Buenos Aires: BUE, Cali: CLI, Concepción: CON, Copiapó: COP, Cuenca: CUE, Guayaquil: GUA, Ica: ICA, Iquique: IQQ, La Serena-Cochimbo: LSC, Lima: LIM, Loja: LJA, Manizales: MZL, Medellín: MED, Monterrey: MTY, Montevideo: MVD, Portoviejo: PTV, Quito: QUI, Rio Cuarto: RC, San Pablo: SP, Santiago: SCL, Tijuana: TIJ, Valparaíso: VAL

Fuente:
elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

► ¿Hay fuentes de oportunidades para construir propuestas de valor potentes?

Los emprendedores construyen sus propuestas de valor en interacción con la realidad, siendo relevante conocer la situación existente en lo que refiere a distintas fuentes de oportunidades potenciales, como por ejemplo la demanda local y la capacidad de aprovechar aquellas de origen extra-local; las empresas y la plataforma de ciencia y tecnología. ¿Cómo están en estos aspectos los ecosistemas latinoamericanos de GEIAL? De esto trata la siguiente sección.

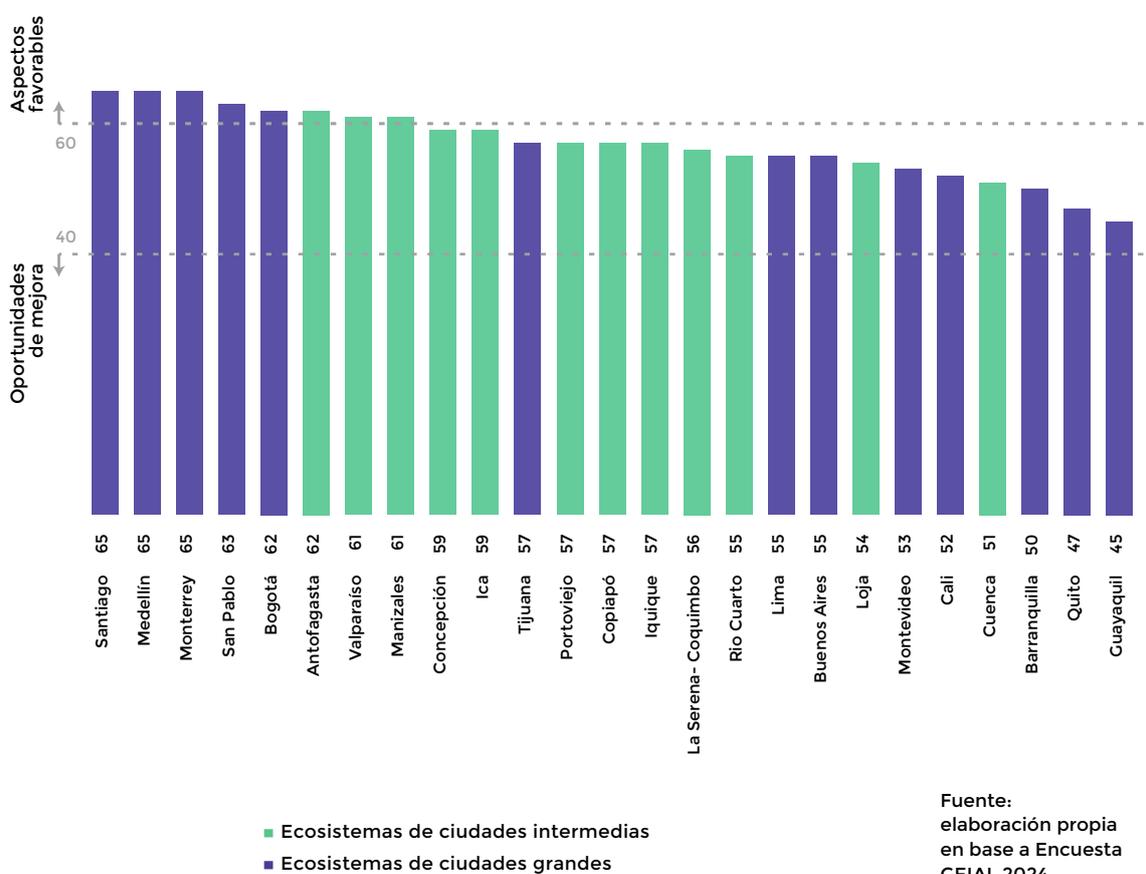
En pocas palabras

Las oportunidades de negocio para el emprendimiento dinámico suelen ser más favorables en ciertos ecosistemas grandes que en los intermedios, en particular por la existencia de mejores condiciones de demanda local, el aprovechamiento de demandas extra-locales y la presencia de firmas tecnológicas. Las iniciativas corporativas de innovación abierta con startups están abriendo oportunidades en un mayor número de ecosistemas, incluyendo también algunas ciudades intermedias. La plataforma de CTI, por último, sólo es una fuente de oportunidades favorable para el emprendimiento en una minoría de ecosistemas, tanto de tamaño grande como intermedio, pero este grupo podría ampliarse si se desarrollan las relaciones entre el mundo de la investigación y el de los emprendedores y empresas. Estas relaciones son su talón de Aquiles, aun cuando varias universidades y centros de I+D cuentan con agendas de investigación vinculadas a los desafíos de la sociedad y dan importancia al emprendimiento.

►► Las demandas extra-locales suelen ser las más importantes

Sólo en un tercio de los ecosistemas la demanda es una fuente de oportunidades importantes para los emprendedores, como ocurre en algunas grandes ciudades como **Santiago, Medellín y Monterrey** (con 65 puntos), seguidas de cerca por San **Pablo y Bogotá**. No obstante, también están, no muy distantes, ciudades intermedias como **Antofagasta, Valparaíso y Manizales** (apenas por encima de los 60 puntos).

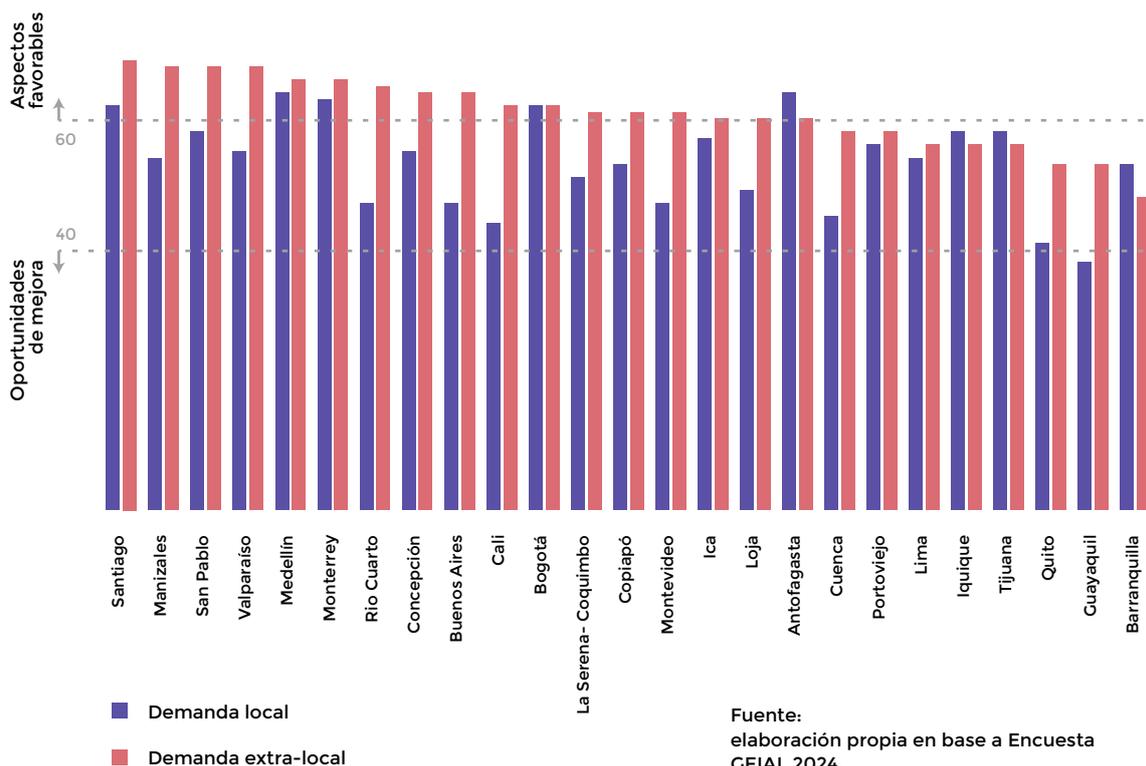
Figura 17.
Condiciones de la demanda



La falta de escala y/o condiciones de demanda favorables suele explicarse por la falta de vitalidad del mercado local (familias, empresas y gobiernos) en la mayoría de los casos. La demanda local es un aspecto favorable principalmente en ecosistemas grandes como **Medellín, Monterrey, Bogotá y Santiago**, siendo **Antofagasta** la excepción entre las ciudades intermedias.

Por el contrario, hay más ecosistemas accediendo a fuentes de oportunidades extra-locales. Las que se destacan son algunas ciudades grandes como **Santiago, San Pablo, Medellín y Monterrey**, pero también otras de tamaño intermedio como **Manizales y Valparaíso**.

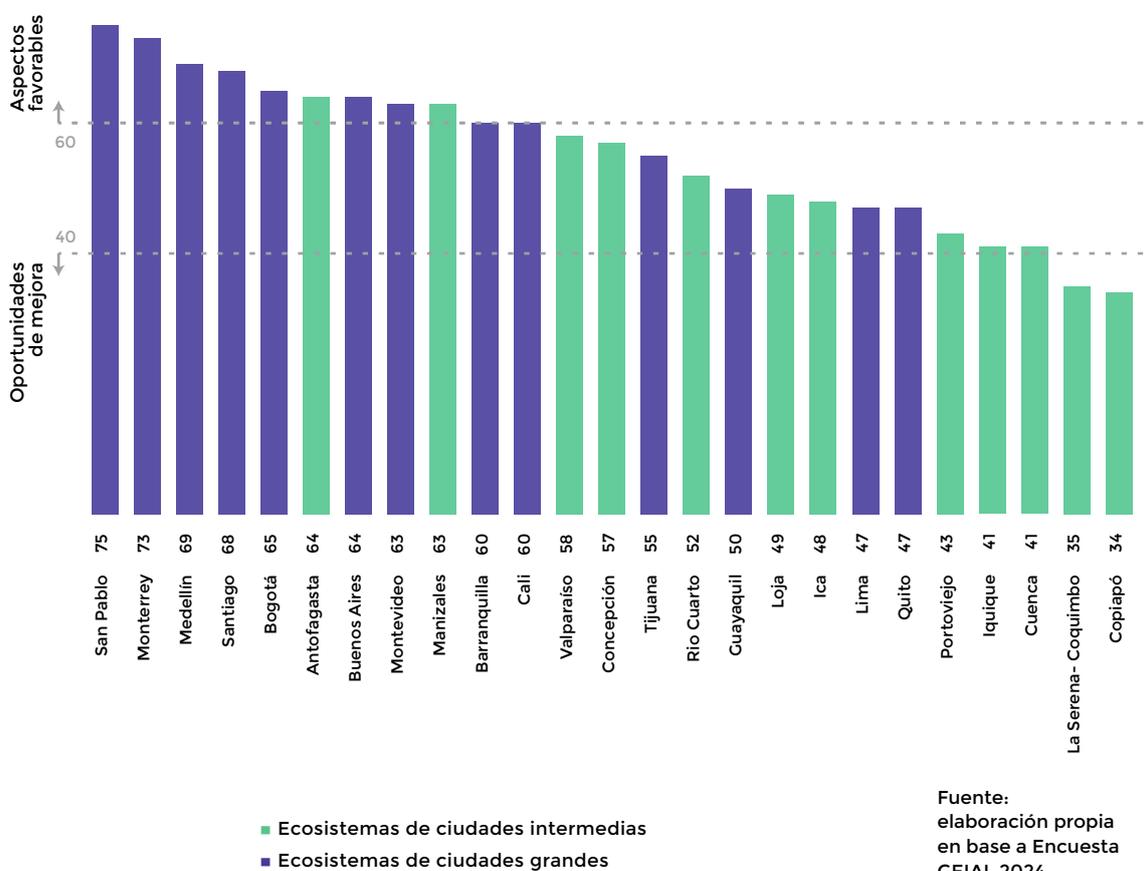
Figura 18.
Fuentes locales y extra-locales de demanda



► **¿Es la hora de las empresas y la innovación abierta?**

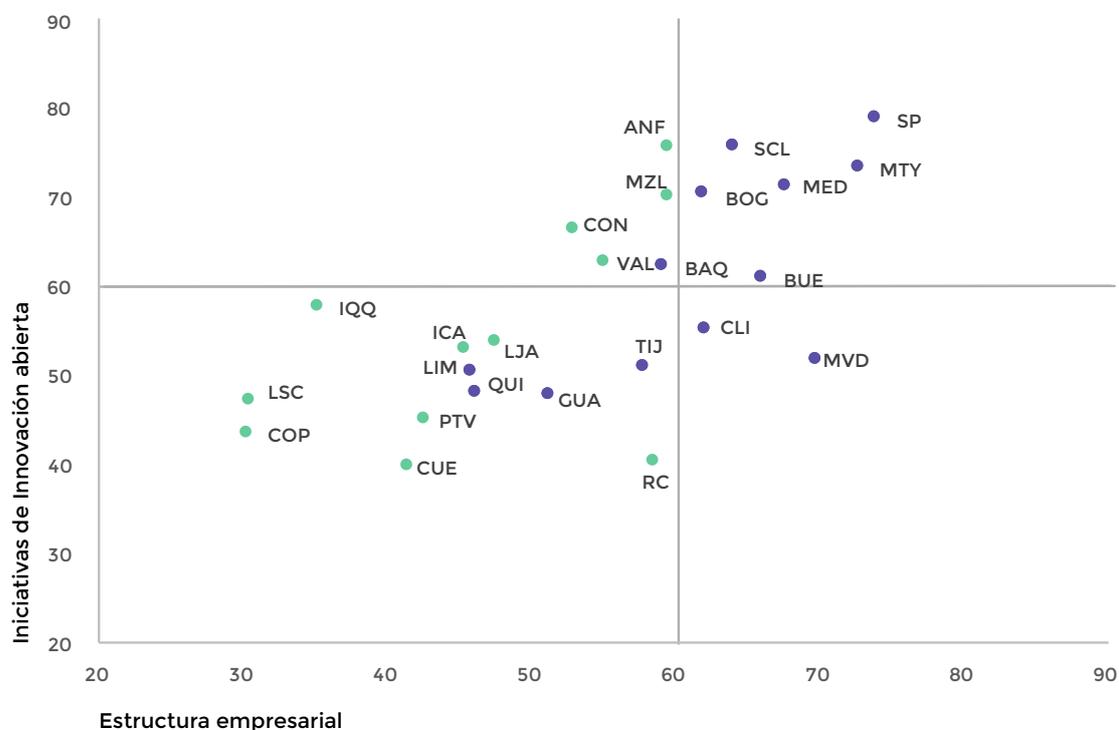
Las compras de las empresas locales pueden ser una fuente de oportunidades potenciales para los emprendedores, algo que recién está comenzando a suceder. Nueve de los 25 ecosistemas exhiben condiciones favorables en este aspecto, tratándose en su gran mayoría de ciudades grandes como los líderes: **San Pablo, Monterrey, Medellín y Santiago. Antofagasta y Manizales** también cuentan con condiciones favorables, pero son la excepción entre las ciudades intermedias.

Figura 19.
Empresas y oportunidades



En la mayoría de los ecosistemas grandes la estructura empresarial cuenta con numerosas empresas tecnológicas y también de clusters que pueden ser aprovechados por las empresas nuevas y jóvenes, especialmente en **San Pablo, Medellín, Monterrey, Buenos Aires y Montevideo**. En las ciudades intermedias la presencia de empresas tecnológicas es mucho menos relevante (43 puntos en promedio vs 61 en las grandes) y aún en aquellas como **Manizales y Antofagasta**, donde hay ciertos clusters de sectores más tradicionales, la estructura empresarial de la ciudad como un todo no llega a ser un aspecto favorable.

Figura 20.
Las empresas como fuentes de oportunidades



- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

Antofagasta: ANF, Barranquilla: BAQ, Bogotá: BOG, Buenos Aires: BUE, Cali: CLI, Concepción: CON, Copiapó: COP, Cuenca: CUE, Guayaquil: GUA, Ica: ICA, Iquique: IQQ, La Serena-Cochimbo: LSC, Lima: LIM, Loja: LJA, Manizales: MZL, Medellín: MED, Monterrey: MTY, Montevideo: MVD, Portoviejo: PTV, Quito: QUI, Rio Cuarto: RC, San Pablo: SP, Santiago: SCL, Tijuana: TIJ, Valparaíso: VAL

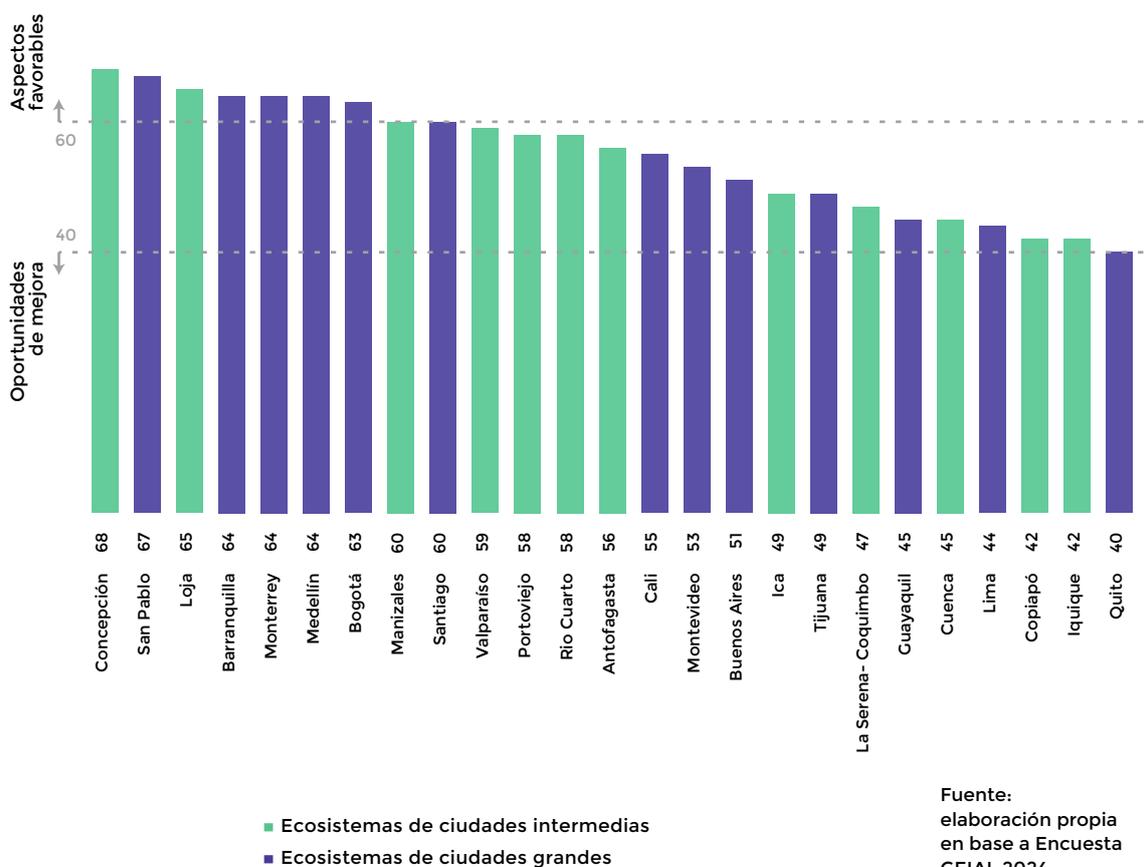
Fuente:
elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

La buena noticia es que las iniciativas corporativas de innovación abierta con startups están abriendo nuevas posibilidades para los emprendedores. Y no sólo en las ciudades grandes, entre las que se destacan **San Pablo, Santiago, Monterrey, Medellín y Bogotá**, sino también en algunas intermedias como **Manizales, Antofagasta, Concepción y Valparaíso**. En la segunda parte de este trabajo se presenta un análisis más profundo de estas iniciativas y de las condiciones necesarias para que las mismas puedan ayudar a dinamizar los ecosistemas.

► La ciencia todavía tiene que sumarse al ecosistema

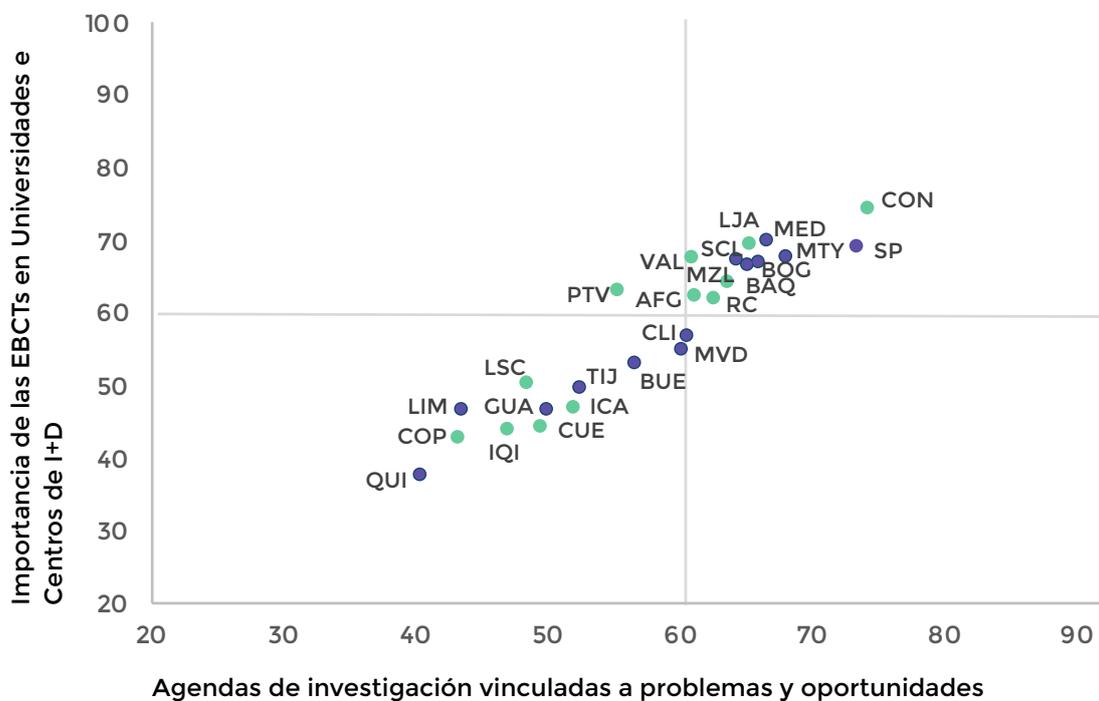
Para finalizar con el análisis de las fuentes de oportunidades, es posible afirmar que la ciencia no suele estar jugando un papel destacado. La **plataforma de ciencia y tecnología** se presenta como un aspecto favorable en algo menos de un tercio de los ecosistemas. El top 3 del ranking está compuesto por dos ciudades universitarias intermedias como **Concepción y Loja** y una mega-urbe como **San Pablo**.

Figura 21.
Plataforma de CTI y oportunidades



El liderazgo de estos ecosistemas se basa en la existencia de **agendas de investigación vinculadas a los problemas de la sociedad y las empresas** en las universidades y centros de I+D (agendas vinculadas a problemas y oportunidades) y en la **importancia** asignada al **emprendimiento y la transferencia tecnológica** en tales organizaciones. Los ecosistemas con mayor puntaje en estas agendas de investigación vinculadas son a su vez los que más importancia dan al emprendimiento, tal como puede verse en el siguiente gráfico. En el cuadrante superior derecho se destaca un nutrido grupo de ecosistemas - grandes e intermedios - integrado por **Concepción, San Pablo, Medellín, Monterrey, Bogotá, Loja, Santiago, Barranquilla, Manizales, Valparaíso, Antofagasta y Río Cuarto**, con valores medio-altos en ambos aspectos.

Figura 22.
Plataforma CTI y oportunidades



- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

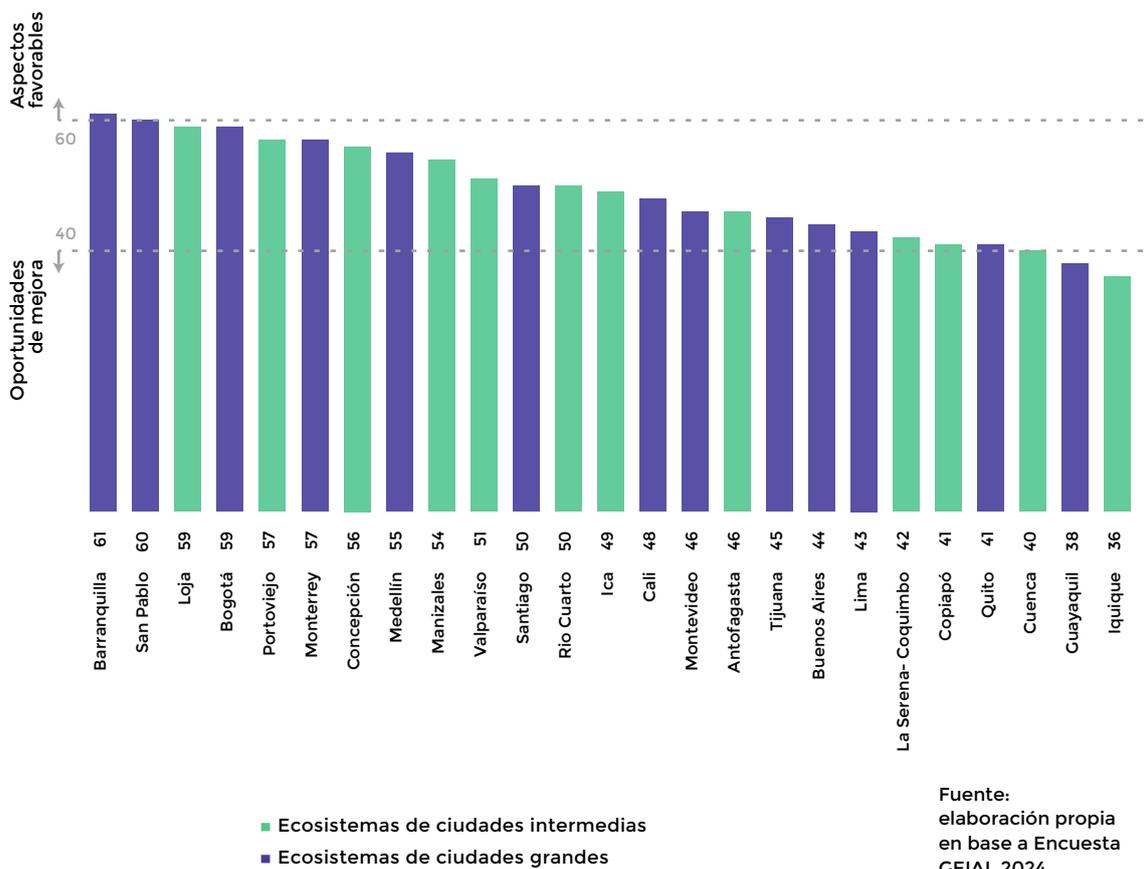
Antofagasta: ANF, Barranquilla: BAQ, Bogotá: BOG, Buenos Aires: BUE, Cali: CLI, Concepción: CON, Copiapó: COP, Cuenca: CUE, Guayaquil: GUA, Ica: ICA, Iquique: IQI, La Serena-Cochimbo: LSC, Lima: LIM, Loja: LJA, Manizales: MZL, Medellín: MED, Monterrey: MTY, Montevideo: MVD, Portoviejo: PTV, Quito: QUI, Rio Cuarto: RC, San Pablo: SP, Santiago: SCL, Tijuana: TIJ, Valparaíso: VAL

Fuente:
elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

El problema, ya de partida, es que, salvo en **Barranquilla** y **San Pablo**, en los demás ecosistemas los investigadores de las universidades y centros de I+D no se relacionan con los emprendedores y las empresas.

Figura 23.

Existencia de espacios de vinculación entre investigadores, emprendedores y empresas



Cómo se verá en la parte 2 de este reporte, en un capítulo específico dedicado al tema, para que las instituciones de ciencia y tecnología puedan contribuir en forma efectiva a la creación de empresas basadas en el conocimiento generado en torno a dichas organizaciones hace falta, además, contar con ciertas condiciones que la mayoría de los ecosistemas aún deben desarrollar.

► ¿Hay condiciones para viabilizar los proyectos emprendedores?

La existencia de emprendedores y oportunidades es la base de todo ecosistema para que surjan proyectos emprendedores potentes. Habiendo abordado estas cuestiones en las páginas anteriores, esta sección analiza cómo están los ecosistemas en lo que respecta a las condiciones requeridas para que los proyectos emprendedores puedan convertirse en empresas dinámicas. El capital social y las redes, el apoyo institucional a los emprendedores, el financiamiento, las políticas y regulaciones y, por último, la articulación entre los distintos actores son los factores viabilizadores que se analizan a continuación.

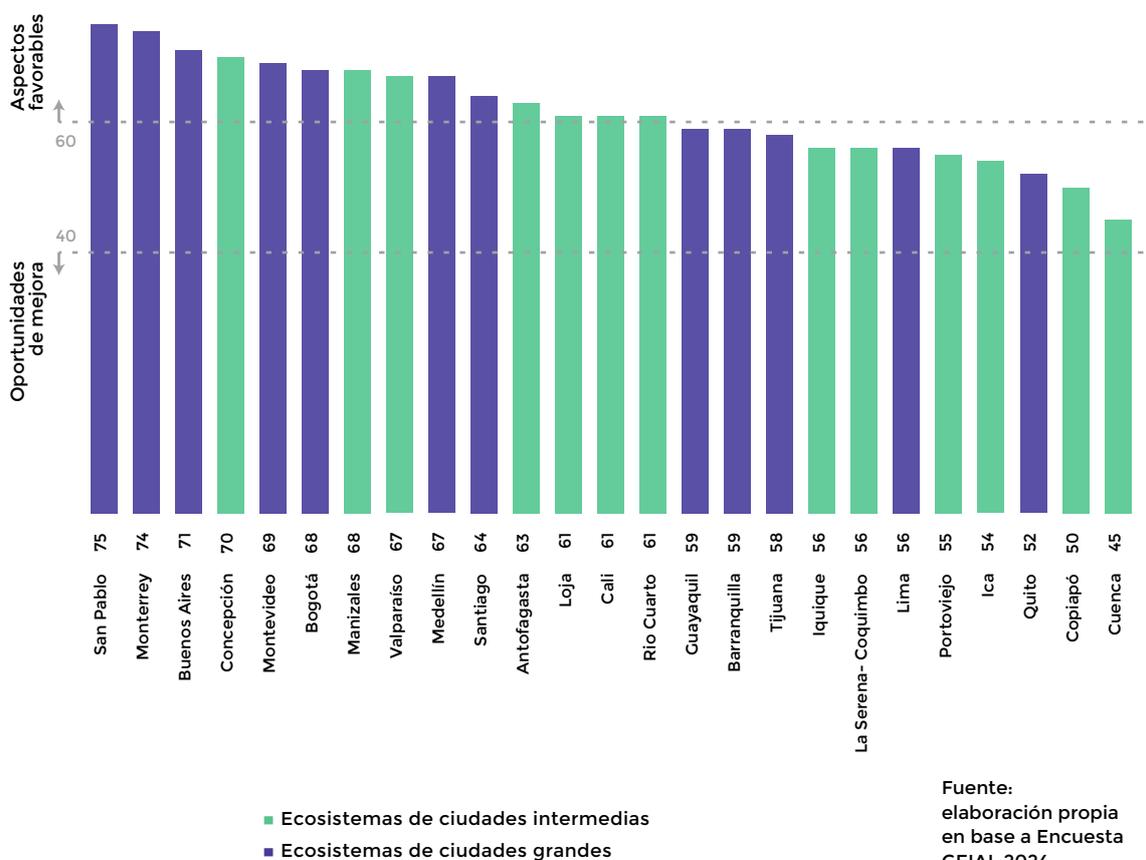
En pocas palabras

Los ecosistemas suelen contar con más servicios de apoyo para crear las empresas que para hacerlas crecer. Por otra parte, es bastante frecuente que los emprendedores accedan a espacios de vinculación y redes para conversar entre colegas y con empresarios más consolidados, pero resta avanzar en una mayor apertura de estas redes y de la vinculación con actores de otros ecosistemas que pueden agregarles valor. A su vez, para que los ecosistemas puedan dar un salto cualitativo se requiere promover el desarrollo de la oferta de fuentes privadas de financiamiento. Ello abarca a los inversionistas ángeles y fondos que invierten motivados por el retorno financiero, pero también a las empresas grandes y medianas interesadas en invertir en aquellas soluciones de los emprendimientos y empresas jóvenes que calcen con su estrategia corporativa. La mayor capacidad de atraer inversionistas extra-locales suele ir de la mano con la existencia de inversionistas locales. La experiencia de San Pablo en este campo puede resultar de interés para los demás ecosistemas. Asimismo, hay un espacio importante para avanzar en el desarrollo de instrumentos de financiamiento público, incluso para apalancar el más limitado financiamiento privado. Los casos de los ecosistemas más avanzados de Chile y Montevideo que participan de GEIAL pueden ofrecer lecciones aprendidas y buenas prácticas en este campo. En tal sentido, si bien hay amplias oportunidades para mejorar en el campo de los programas públicos de emprendimiento, en distinto grado según el ecosistema, hay un gran trabajo por delante para lograr un ambiente normativo y regulatorio más amigable con los emprendedores. Por último, suele haber condiciones de confianza y espíritu colaborativo entre los distintos actores de los ecosistemas, aunque sólo en algunos ello se traduce en una visión compartida y una agenda que fomente el desarrollo articulado del ecosistema.

► Suele haber redes emprendedoras, pero poco vinculadas con lo extra-local

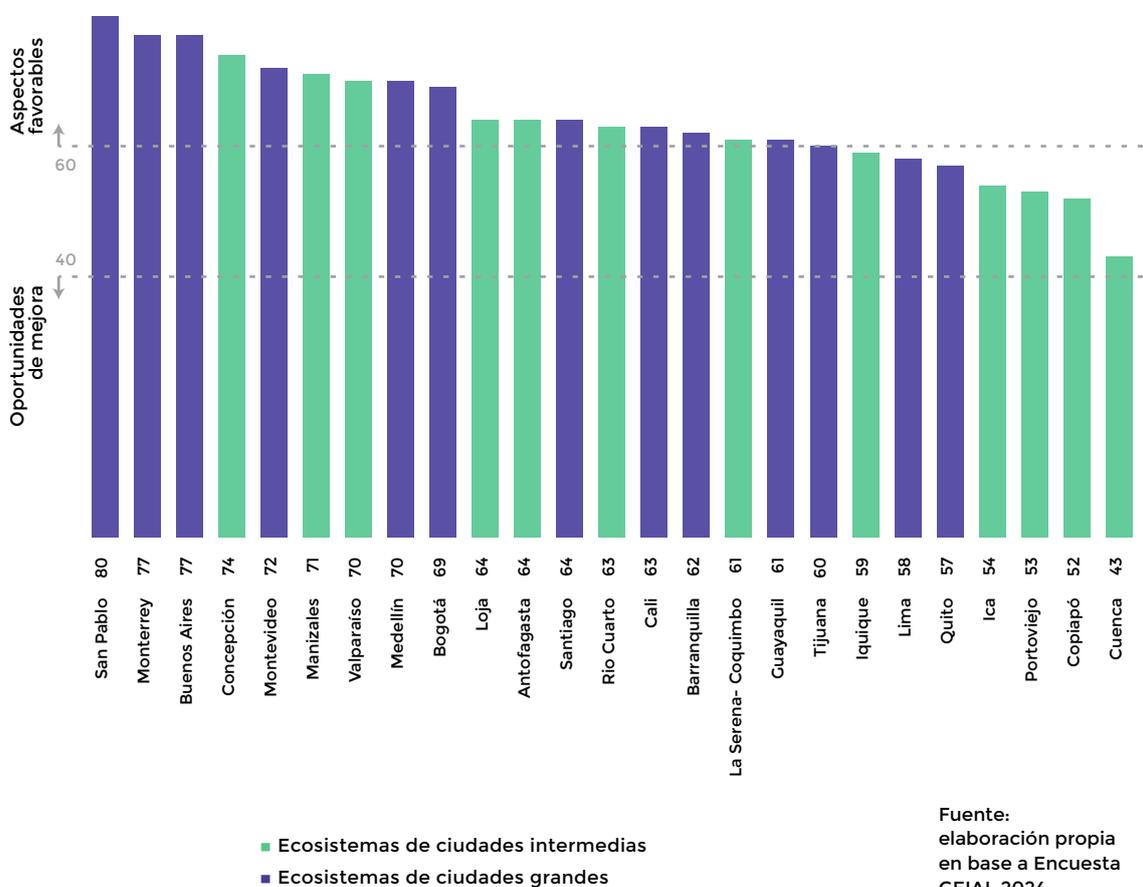
El **capital social y las redes de contacto** son un aspecto favorable en algo más de la mitad de los ecosistemas, destacándose en particular ciertas ciudades grandes como **San Pablo, Monterrey, Buenos Aires y Montevideo**, pero también otras de tamaño intermedio como **Concepción, Manizales, Valparaíso**.

Figura 24.
Capital social y redes de contacto



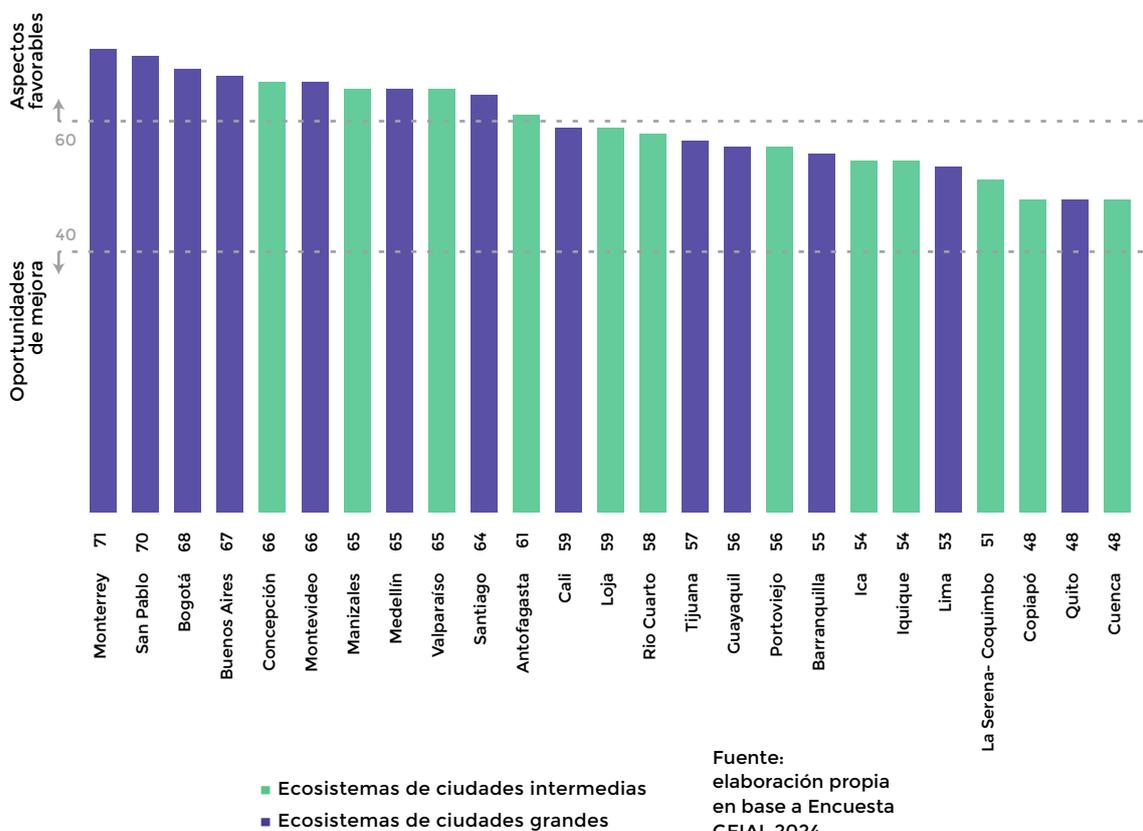
Las personas que integran el panel de actores clave de los distintos ecosistemas (PACE-GEIAL) suelen reconocer la existencia de **espacios de vinculación entre los emprendedores locales** en donde ellos se reúnen y conversan sobre sus negocios con otros emprendedores y empresarios locales. Esto fue particularmente destacado en **San Pablo, Monterrey, Buenos Aires, Concepción, Montevideo y Manizales**.

Figura 25.
Redes y espacios de vinculación locales



Sin embargo, es menos frecuente la **apertura** de estas redes para vincularse con emprendedores y compañías extra-locales, una cuestión de gran relevancia para el crecimiento de las empresas nuevas y jóvenes. Menos de la mitad de los casos presentan condiciones favorables en este aspecto. En general, los ecosistemas más abiertos son también los más populosos, destacándose los casos de **Monterrey, San Pablo, Bogotá, Buenos Aires y Montevideo**. Tampoco se quedan muy atrás otras ciudades de menor escala como **Concepción, Manizales y Valparaíso**.

Figura 26.
Apertura y redes extra-locales

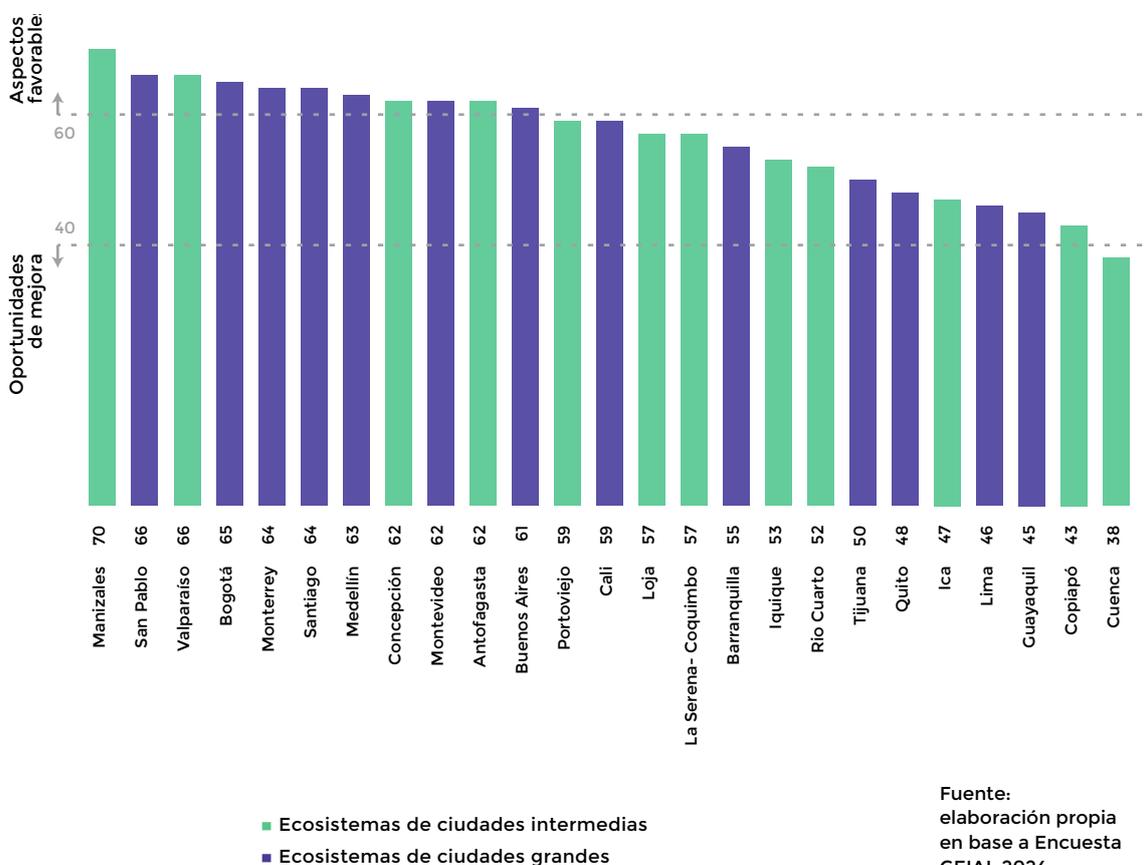


► El apoyo institucional es desparejo en distintos ecosistemas y etapas del emprendimiento

La **plataforma de apoyo institucional** a los emprendimientos es un aspecto favorable en algo menos de la mitad de los ecosistemas. La mayoría de las demás ciudades de distinto tamaño todavía debe desarrollar los servicios de soporte. En la parte 2 de este reporte se analiza si está habiendo progresos en esa dirección.

Quien lidera es **Manizales** (70 puntos) seguida, en un segundo escalón, por **San Pablo, Valparaíso, Bogotá, Monterrey y Santiago** (entre 64 y 66), comprobando que el apoyo a los emprendedores no es algo privativo de las ciudades grandes.

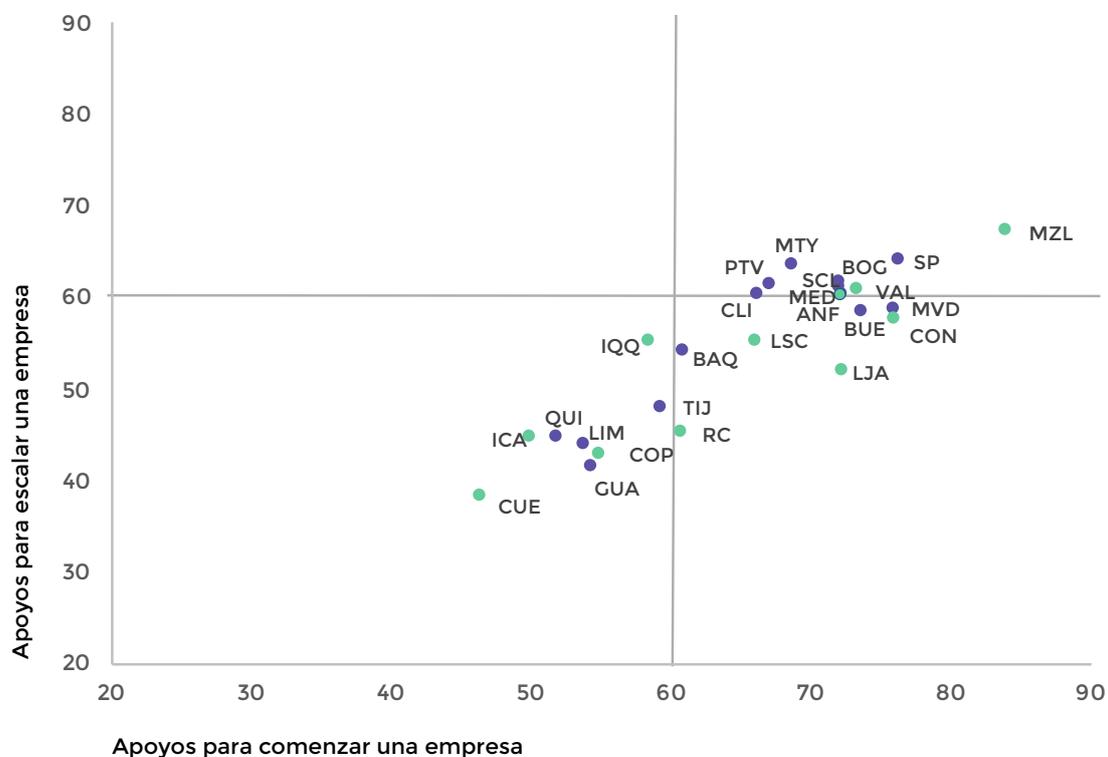
Figura 27.
Plataforma de apoyo institucional



Una vez que se crean las empresas, **los apoyos para impulsar las fases posteriores decaen**. Así, mientras la mayoría de los ecosistemas cuentan con servicios para la etapa de creación, por ejemplo, capacitaciones, incubación y aceleración, sólo un tercio acompaña el crecimiento de sus empresas nuevas y jóvenes, por ejemplo, con mentorías, apoyos de grandes empresas y, sobre todo, el impulso a la internacionalización. Esta situación parece poco racional dado que implica desaprovechar los esfuerzos iniciales en lugar de darles continuidad para traducirlos en la creación de más riqueza y puestos de trabajo. Esta situación no favorece, por el contrario, la retención de emprendedores.

Por lo general, pocos ecosistemas que se destacan por el apoyo a la etapa de crecimiento son, a su vez, los que ofrecen mejores condiciones para acompañar su creación. En ambos casos el líder es **Manizales**, ubicada a cierta distancia de los demás ecosistemas. Entre los seguidores más inmediatos aparecen ciudades grandes como **San Pablo**, **Bogotá** o **Monterrey** junto a otras intermedias como **Valparaíso** o **Concepción**.

Figura 28.
Apoyos según la etapa del negocio



- Ecosistemas de ciudades grandes

- Ecosistemas de ciudades intermedias

Antofagasta: ANF, Barranquilla: BAQ, Bogotá: BOG, Buenos Aires: BUE, Cali: CLI, Concepción: CON, Copiapó: COP, Cuenca: CUE, Guayaquil: GUA, Ica: ICA, Iquique: IQQ, La Serena-Cochimbo: LSC, Lima: LIM, Loja: LJA, Manizales: MZL, Medellín: MED, Monterrey: MTY, Montevideo: MVD, Portoviejo: PTV, Quito: QUI, Rio Cuarto: RC, San Pablo: SP, Santiago: SCL, Tijuana: TIJ, Valparaíso: VAL

Fuente:

elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

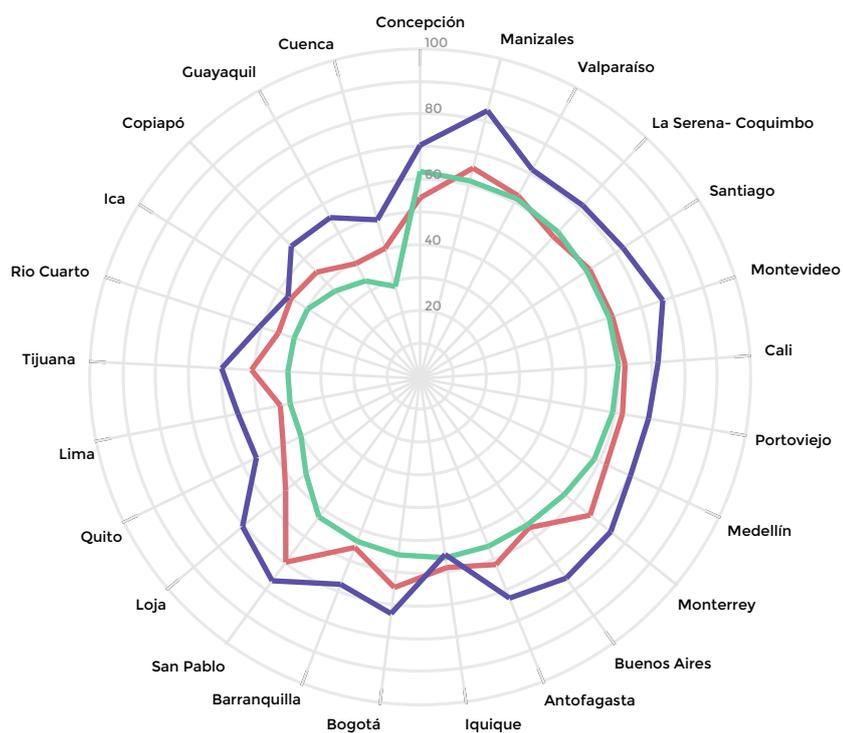
Figura 29.
Apoyos para el
escalamiento
de los empre-
ndimientos

— Oferta de mentorías

— Apoyos para la internacionalización

— Apoyos para el crecimiento empresarial

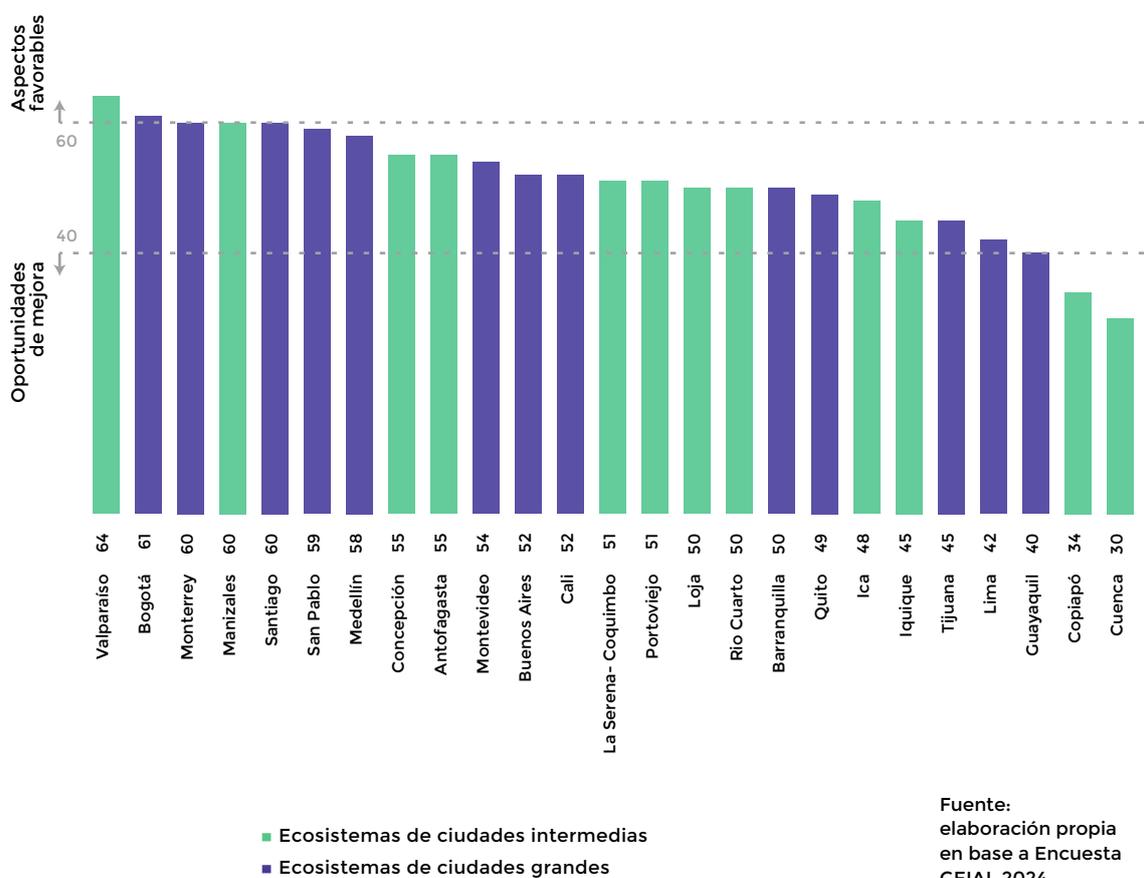
Fuente:
elaboración propia
en base a Encuesta
GEIAL 2024.



En la mayoría de los ecosistemas también hace falta avanzar en la vinculación **con organizaciones de apoyo, inversionistas y programas públicos extra-locales** que podrían beneficiar a sus emprendedores permitiéndoles el acceso a servicios más sofisticados a través de la celebración de alianzas. Sólo **Valparaíso** exhibe condiciones favorables en este aspecto tan relevante para los emprendimientos. GEIAL ofrece una oportunidad inmejorable para desarrollar estas vinculaciones entre ecosistemas del Grupo como así también para colaborar en el desarrollo de lazos con actores de otras latitudes.

Figura 30.

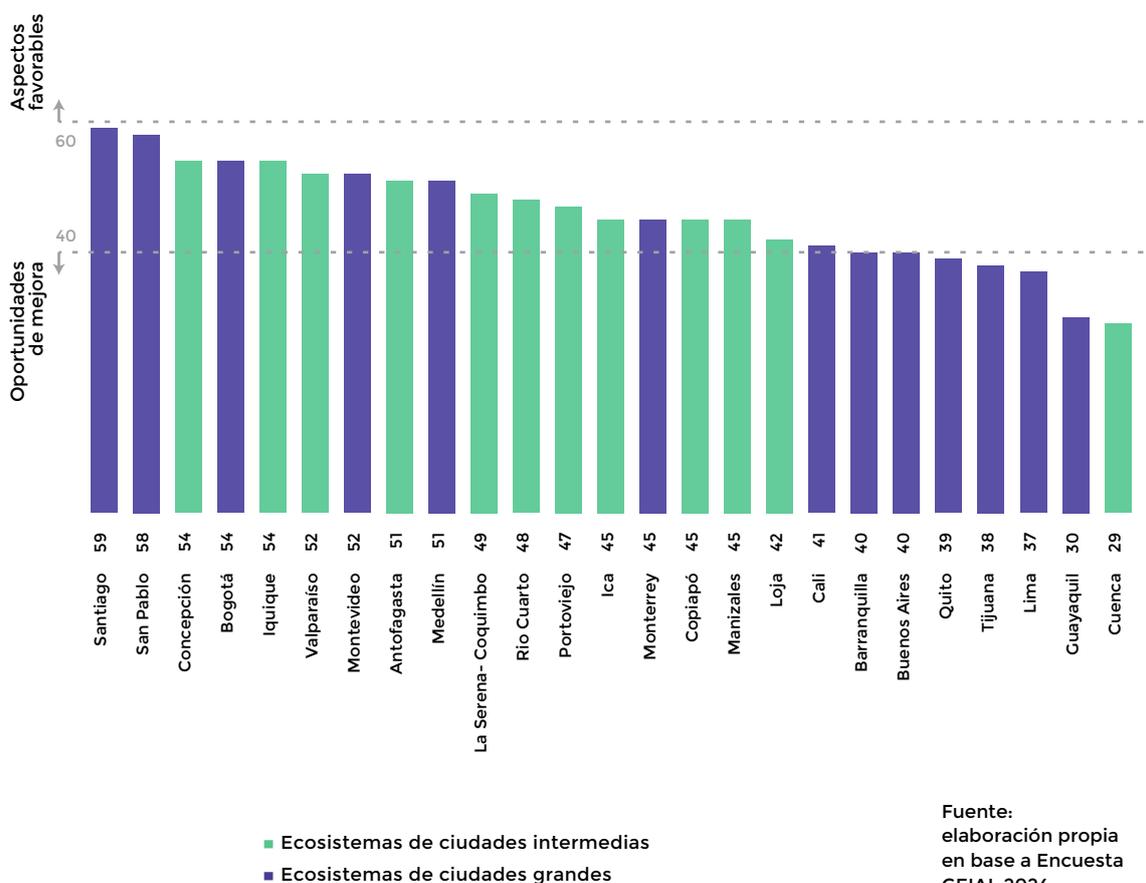
Rol de las instituciones en la vinculación con el ámbito extra-local



➤ Es el financiamiento...!!

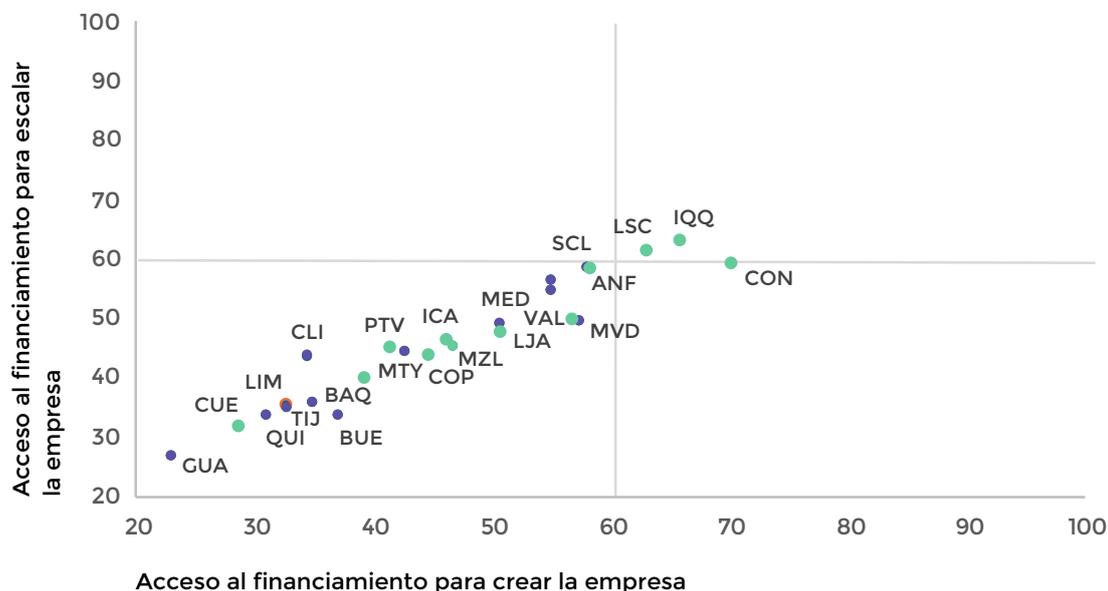
Esta dimensión debe desarrollarse, en distinto grado, en todos los ecosistemas. Ninguna ciudad presenta una situación favorable. Más de la mitad, inclusive, se ubica en niveles claramente desfavorables, por debajo de los 50 puntos. En este contexto, **Santiago y San Pablo**, son los más avanzados.

Figura 31.
Financiamiento



Las limitaciones financieras afectan por igual a las **diferentes etapas del emprendimiento**, es decir, tanto a la creación como al escalamiento, tal como muestra la figura a continuación. La gran mayoría de los ecosistemas se ubica en el cuadrante inferior izquierdo, con valores por debajo de los 50 puntos en ambos casos.

Figura 32.
Acceso al financiamiento según etapas



- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

Antofagasta: ANF, Barranquilla: BAQ, Bogotá: BOG, Buenos Aires: BUE, Cali: CLI, Concepción: CON, Copiapó: COP, Cuenca: CUE, Guayaquil: GUA, Ica: ICA, Iquique: IQQ, La Serena-Coquimbo: LSC, Lima: LIM, Loja: LJA, Manizales: MZL, Medellín: MED, Monterrey: MTY, Montevideo: MVD, Portoviejo: PTV, Quito: QUI, Rio Cuarto: RC, San Pablo: SP, Santiago: SCL, Tijuana: TIJ, Valparaíso: VAL

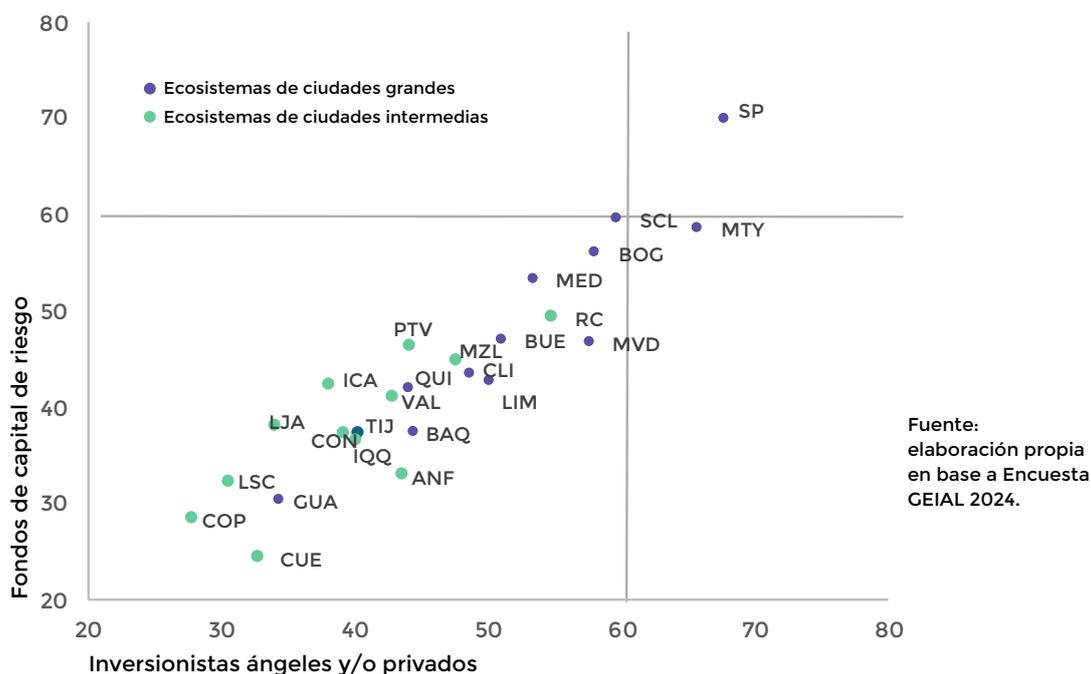
Fuente:
elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

En este contexto, una primera mirada sobre la composición del financiamiento parece indicar que las **fuentes públicas** tienen cierto mayor **desarrollo que las privadas**. Pero esta situación se explica, en verdad, por el caso chileno, porque las fuentes estatales son un aspecto favorable sólo en **Antofagasta, Concepción, La Serena-Coquimbo, Valparaíso, y Santiago** debido al rol que cumple la Corporación de Fomento (CORFO) con sus programas de financiamiento, y también por **Montevideo**, por los diferentes esquemas de capital semilla y financiamiento a emprendedores de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) y la Agencia Nacional de Investigaciones e Innovación (ANII).

San Pablo, por su parte, es el único ecosistema en el que la oferta de inversionistas privados constituye un aspecto favorable, seguido por **Monterrey**, muy cerca de los 60 puntos.

Figura 34.

Existencia de inversionistas ángeles y fondos de capital de riesgo



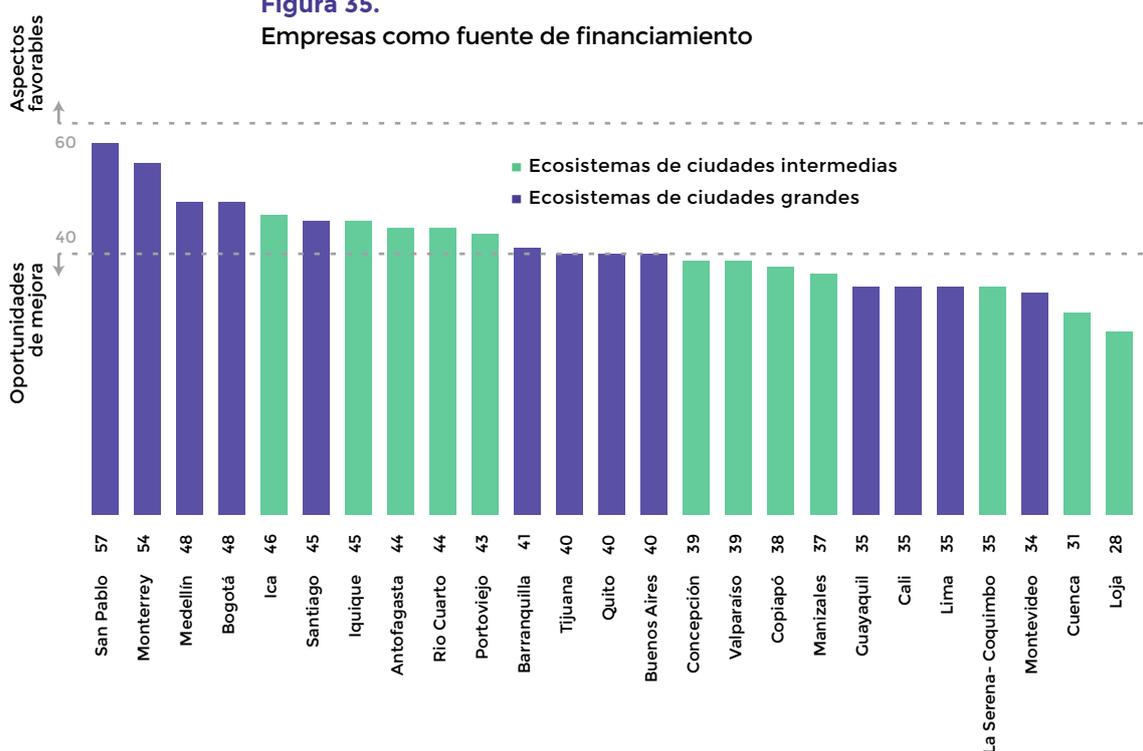
Fuente: elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

Antofagasta: ANF, Barranquilla: BAQ, Bogotá: BOG, Buenos Aires: BUE, Cali: CLI, Concepción: CON, Copiapó: COP, Cuenca: CUE, Guayaquil: GUA, Ica: ICA, Iquique: IQQ, La Serena-Coquimbo: LSC, Lima: LIM, Loja: LJA, Manizales: MZL, Medellín: MED, Monterrey: MTY, Montevideo: MVD, Portoviejo: PTV, Quito: QUI, Rio Cuarto: RC, San Pablo: SP, Santiago: SCL, Tijuana: TIJ, Valparaíso: VAL

Otra fuente de financiamiento posible es la inversión corporativa. Sin embargo, su desarrollo es más limitado, con valores que apenas superan los 50 puntos en los líderes, **San Pablo y Monterrey**, y un gran terreno por delante en cerca de la mitad de los ecosistemas.

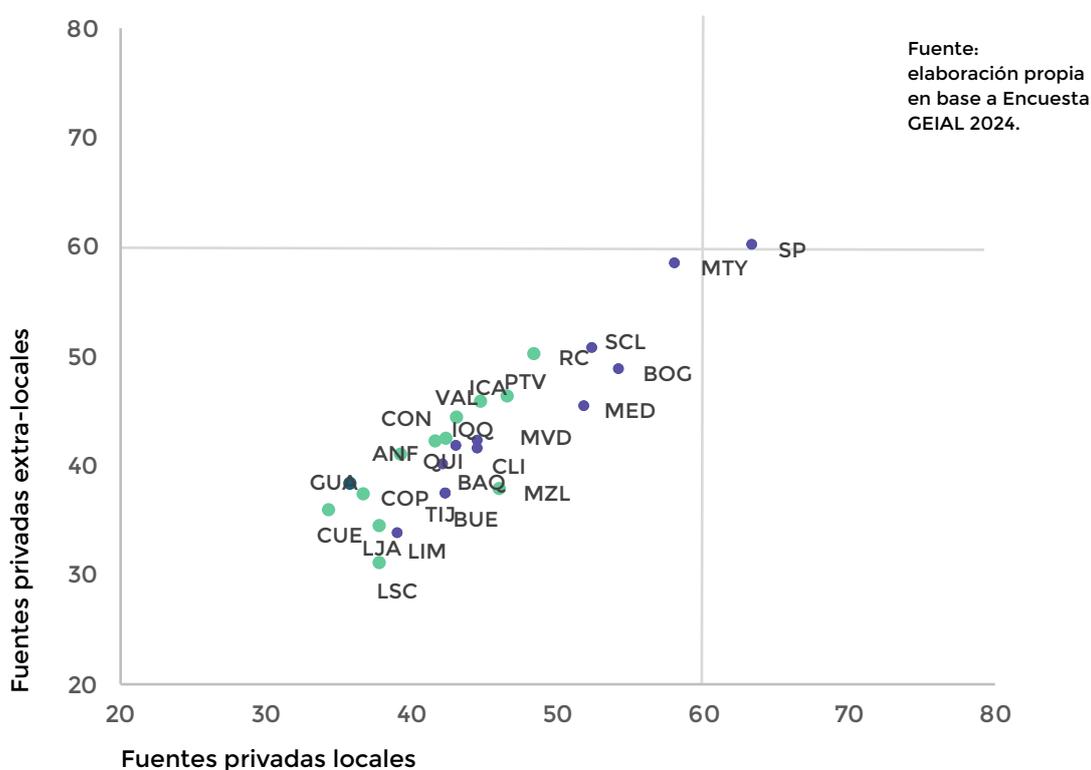
Figura 35.

Empresas como fuente de financiamiento



Por último, el desarrollo del acceso al financiamiento privado de fuentes locales y extra-locales suele ir de la mano. Esto se confirma tanto en el caso de los ecosistemas más avanzados como **San Pablo, Monterrey, Santiago o Bogotá**, como también en aquellos ecosistemas con valores más bajos. Esto se relaciona con la lógica articulada que exhibe el negocio de la inversión privada donde es bastante usual que los inversionistas locales establezcan alianzas con fondos privados como parte de su estrategia de salida.

Figura 36.
Fuentes privadas de inversionistas locales y extra-locales

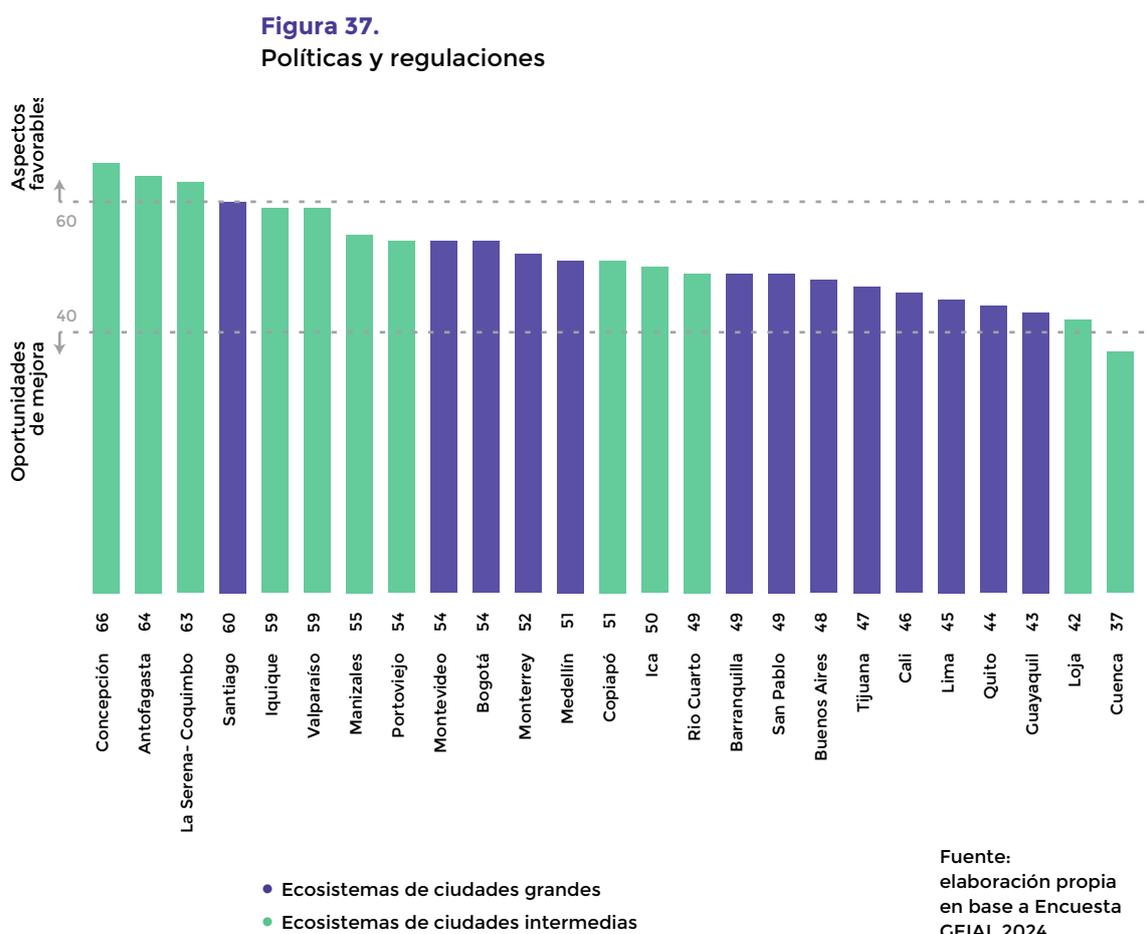


- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

Antofagasta: ANF, Barranquilla: BAQ, Bogotá: BOG, Buenos Aires: BUE, Cali: CLI, Concepción: CON, Copiapó: COP, Cuenca: CUE, Guayaquil: GUA, Ica: ICA, Iquique: IQQ, La Serena-Coquimbo: LSC, Lima: LIM, Loja: LJA, Manizales: MZL, Medellín: MED, Monterrey: MTY, Montevideo: MVD, Portoviejo: PTV, Quito: QUI, Rio Cuarto: RC, San Pablo: SP, Santiago: SCL, Tijuana: TIJ, Valparaíso: VAL

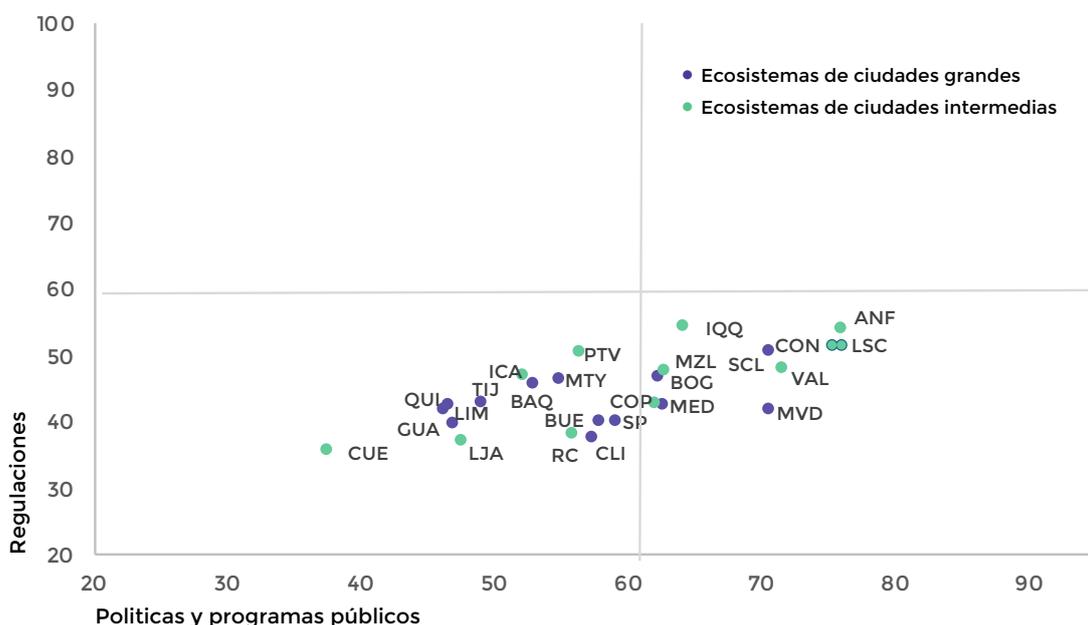
► Las políticas y regulaciones son un área de trabajo impostergable

Solo los ecosistemas chilenos de **Concepción, Antofagasta, La Serena-Coquimbo, Santiago, Iquique y Valparaíso** presentan condiciones favorables en esta dimensión.



Esta realidad tan negativa se debe, en primer lugar, al ambiente de regulaciones, donde ningún país presenta condiciones favorables. Se trata de un capítulo impostergable que debe ser identificado con mayor precisión, distinguiendo entre normas de nivel nacional y local para definir cómo abordarlo. Los más afectados son los emprendedores de ecosistemas grandes como **San Pablo, Buenos Aires, Guayaquil y Cali**, pero también los de ciudades intermedias como **Río Cuarto, Loja y Cuenca**. Mientras que en el caso de Buenos Aires y las ciudades ecuatorianas las restricciones vienen más desde el nivel local, en San Pablo, Cali y Río Cuarto es el ámbito extra-local el que más incide de manera desfavorable.

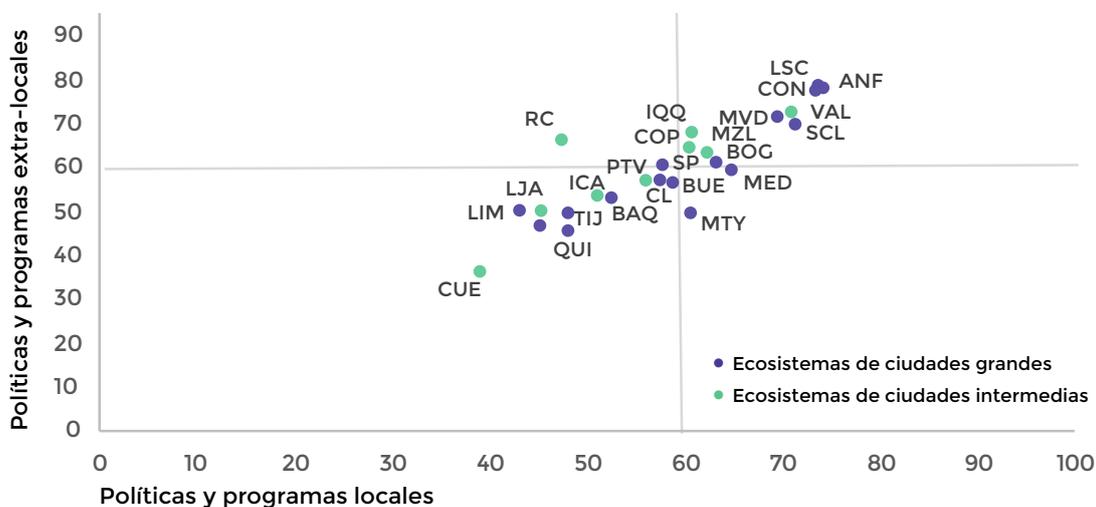
Figura 38.
Políticas públicas y regulaciones



Antofagasta: ANF, Barranquilla: BAQ, Bogotá: BOG, Buenos Aires: BUE, Cali: CLI, Concepción: CON, Copiapó: COP, Cuenca: CUE, Guayaquil: GUA, Ica: ICA, Iquique: IQQ, La Serena-Coquimbo: LSC, Lima: LIM, Loja: LJA, Manizales: MZL, Medellín: MED, Monterrey: MTY, Montevideo: MVD, Portoviejo: PTV, Quito: QUI, Río Cuarto: RC, San Pablo: SP, Santiago: SCL, Tijuana: TIJ, Valparaíso: VAL

El panorama es más alentador en el plano de las **políticas y programas públicos** donde algo menos de la mitad presenta condiciones favorables. Lideran esta dimensión, nuevamente, los ecosistemas de Chile, como **Antofagasta, Concepción, La Serena-Coquimbo, Valparaíso y Santiago** acompañados por **Montevideo**, todos con más de 70 puntos. Sin embargo, no son los únicos ecosistemas que exhiben condiciones favorables de acceso a los programas de política pública, principalmente nacionales, que buscan beneficiar a los emprendedores.

Figura 39.
Políticas públicas locales y extra-locales

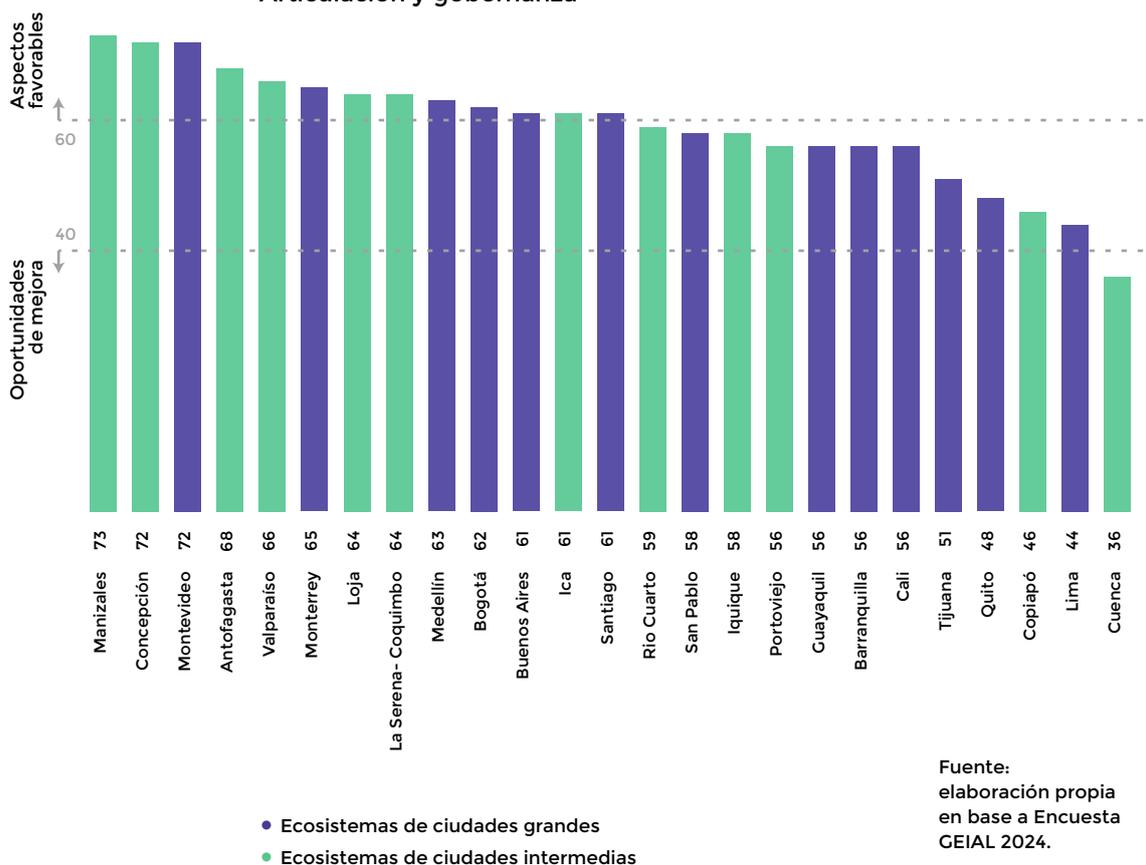


Antofagasta: ANF, Barranquilla: BAQ, Bogotá: BOG, Buenos Aires: BUE, Cali: CLI, Concepción: CON, Copiapó: COP, Cuenca: CUE, Guayaquil: GUA, Ica: ICA, Iquique: IQQ, La Serena-Coquimbo: LSC, Lima: LIM, Loja: LJA, Manizales: MZL, Medellín: MED, Monterrey: MTY, Montevideo: MVD, Portoviejo: PTV, Quito: QUI, Río Cuarto: RC, San Pablo: SP, Santiago: SCL, Tijuana: TIJ, Valparaíso: VAL

► Hay bases de confianza y espíritu colaborativo, pero falta trabajar la visión, la agenda de desarrollo y la gobernanza del ecosistema ...

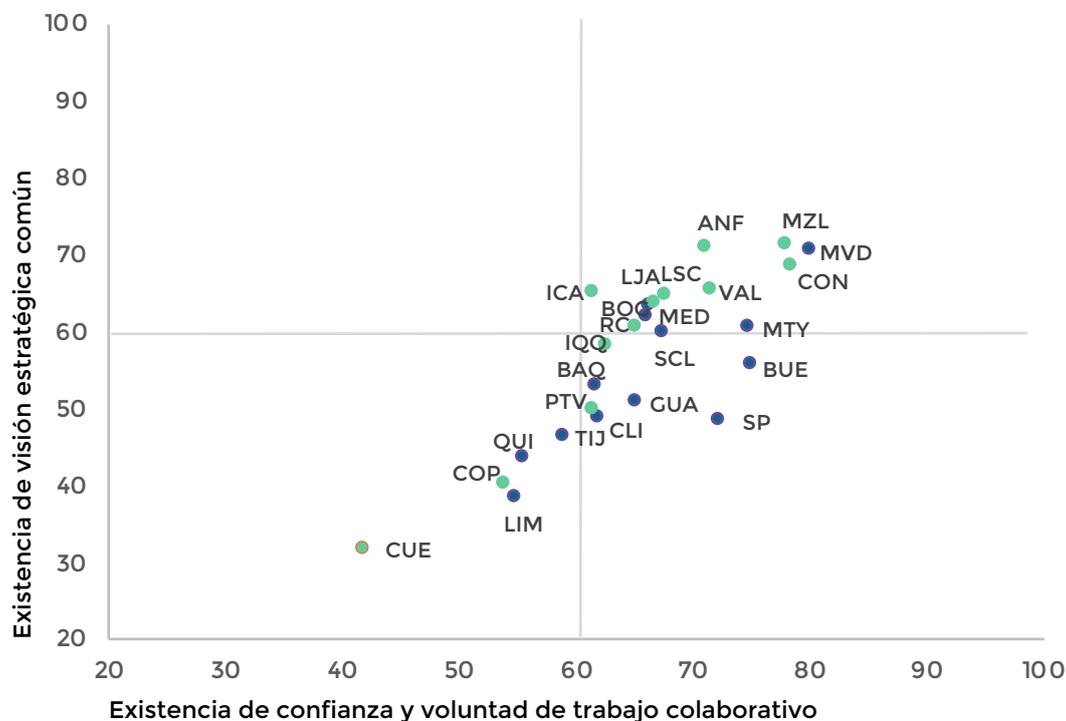
El último aspecto por analizar dentro de las condiciones para el emprendimiento es la **articulación y gobernanza**, en donde algo más de la mitad de los ecosistemas exhiben una situación favorable y algunos otros presentan valores cercanos a los anteriores. Quienes lideran esta dimensión suelen contar con varios años de trabajo para desarrollar la articulación entre los distintos actores y construir su gobernanza como **Manizales y Montevideo**. Pero también hay otras experiencias más recientes entre los top 3 de esta dimensión, como **Concepción, Antofagasta y Valparaíso**, que se ubican en posiciones expectantes del ranking. Una cuestión interesante es que 4 de los top 5 son ecosistemas de ciudades intermedias lo cual muestra que la menor escala puede ser una ventaja frente a las grandes urbes para trabajar en este área.

Figura 40. Articulación y gobernanza



En la mayoría de los ecosistemas existen condiciones favorables de **confianza y voluntad de trabajo colaborativo** entre los actores. Se destacan en especial ecosistemas grandes como **Montevideo, Buenos Aires, Monterrey y San Pablo** y otros de ciudades intermedias como **Concepción, Manizales, Valparaíso y Antofagasta** todos por encima de los 70 puntos.

Figura 41.
Condiciones de base para la articulación y la gobernanza



- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

Antofagasta: ANF, Barranquilla: BAQ, Bogotá: BOG, Buenos Aires: BUE, Cali: CLI, Concepción: CON, Copiapó: COP, Cuenca: CUE, Guayaquil: GUA, Ica: ICA, Iquique: IQQ, La Serena-Cochimbo: LSC, Lima: LIM, Loja: LJA, Manizales: MZL, Medellín: MED, Monterrey: MTY, Montevideo: MVD, Portoviejo: PTV, Quito: QUI, Rio Cuarto: RC, San Pablo: SP, Santiago: SCL, Tijuana: TIJ, Valparaíso: VAL

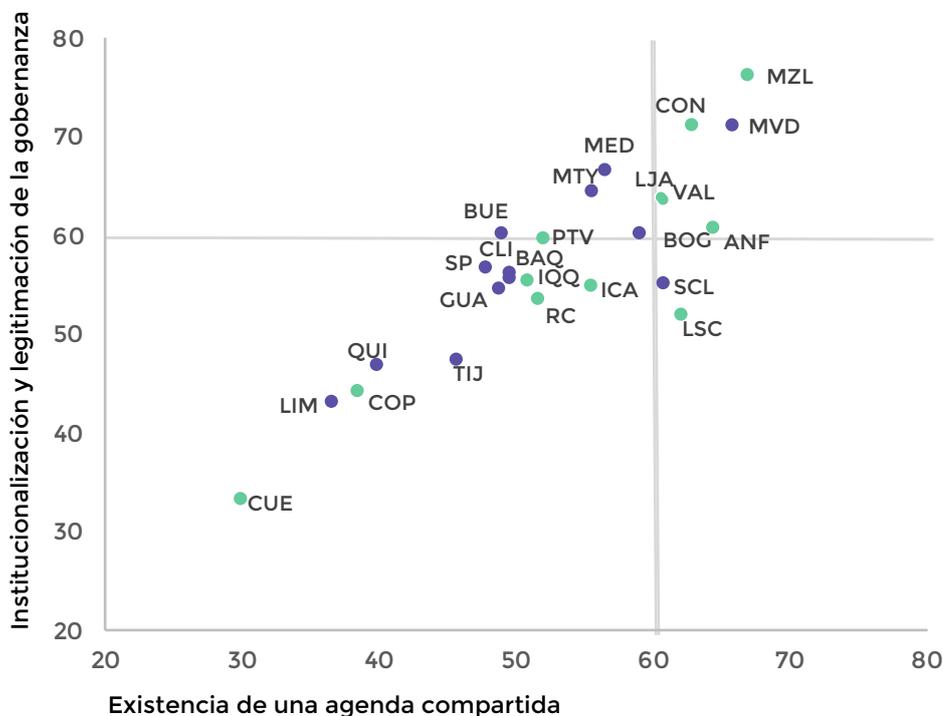
Fuente:
elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

Sin embargo, según el gráfico anterior, en lo que refiere a la existencia de **visión estratégica común** hay realidades diversas, existiendo oportunidades de mejora importantes en varios ecosistemas. Aparecen entre ellos ecosistemas con mejores condiciones de base para la colaboración, como **San Pablo, Buenos Aires, Santiago y Medellín** y, del otro lado, otros que no cuentan con dichas condiciones, como **Cuenca, Lima, Copiapó, Quito, Tijuana, Cali y Portoviejo**.

Otro tanto puede decirse acerca de la falta de una agenda de **acciones con recursos comprometidos** y de los **niveles de institucionalización y legitimidad de las gobernanzas**, donde hay una menor cantidad de casos con valores favorables. En este contexto, los que se destacan en estos aspectos son **Manizales y Montevideo**, seguidos por **Concepción** y, un poco más atrás, **Antofagasta, Valparaíso y Loja**.

Figura 42.

Agenda compartida y nivel de institucionalización de la gobernanza



- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

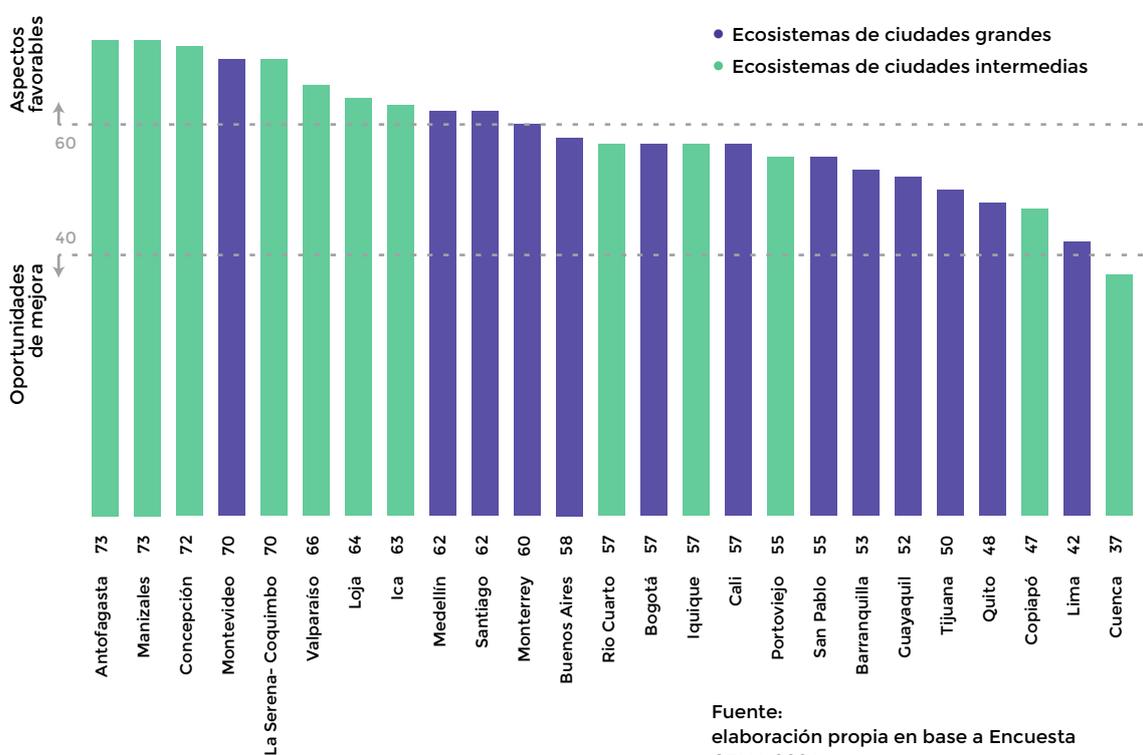
Antofagasta: ANF, Barranquilla: BAQ, Bogotá: BOG, Buenos Aires: BUE, Cali: CLI, Concepción: CON, Copiapó: COP, Cuenca: CUE, Guayaquil: GUA, Ica: ICA, Iquique: IQQ, La Serena-Cochimbo: LSC, Lima: LIM, Loja: LJA, Manizales: MZL, Medellín: MED, Monterrey: MTY, Montevideo: MVD, Portoviejo: PTV, Quito: QUI, Río Cuarto: RC, San Pablo: SP, Santiago: SCL, Tijuana: TIJ, Valparaíso: VAL

Fuente:

elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

La misma figura anterior muestra, a su vez, que el **nivel de institucionalización y legitimación de la gobernanza** es una oportunidad de mejora en más de la mitad de los ecosistemas. Este es un aspecto en el cual los ecosistemas más avanzados de GEIAL pueden compartir sus experiencias y lecciones aprendidas en este campo. No todos los ecosistemas han logrado el mismo nivel de reconocimiento para las acciones que buscan impulsar sus articulaciones y desarrollo, tal como se aprecia en el gráfico a continuación.

Figura 43.
Reconocimiento de las acciones de la gobernanza



A modo de breve síntesis final, de esta primera parte es posible señalar que los ecosistemas suelen contar, a la vez, con una cultura favorable para el emprendimiento pero también con menores avances en la formación emprendedora desde el sistema educativo. Por otra parte, hay bases de capital humano emprendedor local pero también dificultades para retenerlo, en casi todos los casos. Asimismo, los ecosistemas de mayor tamaño suelen ofrecer más fuentes de oportunidades potenciales para los emprendedores, pero también hay ciudades intermedias con buenas condiciones de demanda y oportunidades asociadas a la estructura empresarial y las iniciativas de innovación abierta. Algunos ecosistemas cuentan con una plataforma de ciencia y tecnología que podrían aprovechar si desarrollan las vinculaciones con otros actores relevantes para la creación de empresas. El apoyo institucional, por su parte, ofrece un panorama más heterogéneo y desperejo entre los distintos ecosistemas y entre las diferentes etapas del emprendimiento, habiendo oportunidades de mejora para avanzar hacia una mayor especialización y efectividad, más servicios de acompañamiento para crecer y la vinculación con actores de otros ecosistemas. El desarrollo del financiamiento privado y la revisión de las regulaciones que afectan a los emprendedores son las áreas con mayor espacio para trabajar, pero también hay campo para avanzar en las políticas y programas públicos, que están muy concentrados en ecosistemas de **Chile y Montevideo**.

Esta primera parte del reporte ofreció “la foto grupal” de los ecosistemas. La segunda parte, a continuación, analizará las tendencias de evolución reciente en las que se inserta esta “foto”. Más concretamente, identificará si hay evidencias de progreso, por ejemplo, en las principales áreas de mejora detectadas en esta primera parte. Pero también cuáles son las fuerzas dinamizadoras principales de los ecosistemas que están avanzando.



Colin Mason

Miembro del
Advisory Board
de GEIAL y
Profesor Emé-
rito de la Univer-
sity of Glasgow,
Reino Unido

Un reporte colmado de descubrimientos para entender el surgimiento y evolución de los ecosistemas en LATAM

En primer lugar, el informe hace hincapié en que no existe una relación lineal entre el tamaño de la ciudad y el desarrollo de las condiciones para el emprendimiento. Sería valioso investigar más a fondo algunos ecosistemas destacados de ciudades intermedias o pequeñas en América Latina desde una perspectiva evolutiva para comprender su surgimiento y éxito. En segundo lugar, el informe contiene varias referencias al papel del gobierno y el liderazgo del ecosistema. Una cuestión clave es el equilibrio entre las políticas de arriba hacia abajo (nacionales) y de abajo hacia arriba (locales/regionales). El énfasis excesivo en las políticas nacionales refleja un enfoque de "talle único" que no aborda las deficiencias de los recursos empresariales a nivel local. Asimismo, el emprendimiento necesita condiciones marco adecuadas (por ejemplo, impuestos, regulaciones antimonopolio, mercados laborales, etc.) para prosperar. El papel del gobierno como regulador es fundamental para el emprendimiento, pero a menudo se pasa por alto, siendo fundamental evitar la regulación excesiva. El informe también destaca la cuestión del liderazgo de los ecosistemas emprendedores. Es fundamental que los ecosistemas cuenten con una "mano guía" que facilite la comunicación entre los actores y garantice que sus actividades estén coordinadas y sean complementarias. A menudo, este liderazgo es informal. El gobierno no debe asumir un liderazgo de arriba hacia abajo de los ecosistemas.

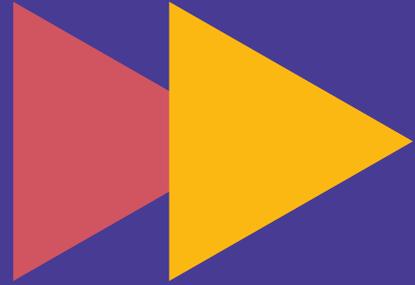
En tercer lugar, el informe acierta al hacer hincapié en la importancia de los procesos de reciclaje emprendedor, en particular de los empresarios de éxito que reinvierten su riqueza y experiencia como inversores, mentores y creadores de instituciones, normalmente después de salir de su negocio tras su adquisición. Necesitamos entender qué es lo que crea el "suelo fértil" que permite que las semillas empresariales crezcan primero para reciclarse después. En cuarto lugar, el informe destaca la importancia de las universidades y los centros de investigación y desarrollo en la generación de nuevas empresas tecnológicas, pero los científicos a menudo no están motivados para convertirse en emprendedores y, como la naturaleza de la investigación es inherentemente a largo plazo, las oportunidades de mercado para sus descubrimientos científicos pueden no existir ahora o en el futuro previsible. Por lo tanto, la investigación también debe tener un componente aplicado significativo, trabajando con la industria en sus desafíos actuales y futuros cercanos, y las universidades deben reducir el riesgo de la decisión de los científicos académicos de iniciar un negocio permitiéndoles regresar a la academia en caso de venta o quiebra de su empresa, o cuando la empresa alcance un cierto tamaño. Las universidades también deben ser más activas en la promoción del espíritu empresarial entre los estudiantes. El simple hecho de ofrecer clases de emprendimiento no aumentará significativamente el espíritu emprendedor. Esto requiere el desarrollo de campus que promuevan la mentalidad emprendedora entre los estu-

diantes e investigadores y un programa integral de apoyo para aquellos investigadores y estudiantes/recién graduados que tienen el deseo de iniciar un negocio.

En quinto lugar, como muestra el reporte, es importante reconocer los diferentes tipos de financiamiento necesarios para las distintas etapas de una nueva empresa. Un papel clave del gobierno es proporcionar financiación no dilutiva (por ejemplo, subvenciones, regímenes fiscales) que permita a las empresas emergentes alcanzar algunos de los primeros hitos, reduciendo así su riesgo para los inversionistas privados. El informe también se refiere a los esfuerzos realizados por los ecosistemas para atraer inversionistas extranjeros. Es fundamental contar con inversionistas locales para realizar inversiones semilla ya que los inversionistas externos no serán los primeros. Ellos invierten grandes cantidades en empresas que quieren escalar. De ello se deduce que una intervención importante, pero que a menudo se pasa por alto, son los programas de formación para los inversionistas ángeles. Otra acción clave para los gobiernos es ayudar a los inversionistas locales a forjar conexiones con sus pares externos. Y es importante que las intervenciones también se centren en el lado de la demanda, por ejemplo, a través de programas de preparación para la inversión. Sin esto, los inversionistas privados no invertirán. En sexto lugar, las finanzas son un factor clave para aumentar el emprendimiento femenino, un tema clave en el reporte. Debido a los efectos de la homofilia, es más probable que los inversores masculinos inviertan en empresarios masculinos, ya que tienen sesgos de género negativos construidos socialmente, juzgan a las empresarias con un conjunto de estándares diferente y las evalúan de manera menos favorable. En general, se considera esencial aumentar el número de mujeres inversoras para crear un ecosistema equilibrado en materia de género.

Séptimo. El informe muestra que el apoyo se centra principalmente en las empresas emergentes y que el apoyo es insuficiente para las empresas en expansión. Los gobiernos deben asegurarse de que las organizaciones de apoyo al emprendimiento cubran las diferentes etapas de una empresa, evitando demasiada duplicación. La eficacia del apoyo también es una cuestión que podría verse afectada negativamente si la financiación continua de estas organizaciones depende del cumplimiento de medidas de rendimiento simplistas (por ejemplo, el número de emprendedores apoyados). También es esencial que el apoyo sea proporcionado por personas con experiencia empresarial. Por último, se vuelve a destacar el papel que juegan las grandes empresas en los ecosistemas. Daniel Isenberg, uno de los primeros líderes de opinión sobre los ecosistemas, ha argumentado que "simplemente no se puede tener un ecosistema de emprendimiento floreciente sin grandes empresas que lo cultiven, intencionalmente o no". Ciertamente, las corporaciones contribuyen a la base de recursos del ecosistema; sin embargo, no es automático que las grandes empresas desempeñen un papel positivo en los ecosistemas emprendedores. Para que esto ocurra se requiere que las empresas sean abiertas y colaborativas. Su contribución más importante es como cliente de prueba para nuevos negocios, lo que les permite refinar su producto y brindarles credibilidad al acercarse a otros clientes. Los responsables de la formulación de políticas pueden desempeñar un papel en la facilitación de las conexiones entre las grandes empresas y las empresas emprendedoras a nivel del ecosistema.

Parte 2



El progreso de los ecosistemas latinoamericanos: entendiendo la “película”

La sección anterior permitió conocer el estado de las condiciones sistémicas para el emprendimiento en los 25 ecosistemas de la plataforma GEIAL. Esa “foto” aportó elementos muy valiosos acerca de dicha realidad, incluyendo, por ejemplo, la identificación de las condiciones más favorables, de un lado, y las principales oportunidades de mejora, del otro.

Esta sección presenta las tendencias recientes registradas en la evolución de los ecosistemas “pioneros” de GEIAL, es decir, aquellos que se incorporaron en 2023 y obtuvieron su línea de base en dicho año.¹² Este análisis ayuda a entender si la “foto” anterior se enmarca en un contexto de progreso o, por el contrario, de estancamiento. El indicador de progreso (IPE-Prodem), y sus componentes, junto al de condiciones para emprender (ICEC-Prodem) ofrecen una suerte de tablero de comando para la gestión del desarrollo de cada ecosistema, contribuyendo a detectar señales de alerta y también a confirmar avances y logros.

En pocas palabras

La mayoría de los ecosistemas pioneros de GEIAL están avanzando en varias de las fuerzas dinamizadoras. La “foto” presentada en la primera parte se enmarca en una “película de acción”. En este contexto, las mayores evidencias de avance se dan en las iniciativas empresariales que abren nuevas oportunidades para los emprendedores; el desarrollo de la oferta de inversionistas privados; el “reciclaje de emprendedores” hacia nuevos roles en el ecosistema y también en su articulación y gobernanza. También hay cierta evolución positiva en los servicios de soporte para emprendedores, con una mayor variedad, sofisticación y especialización. Por el contrario, los gobiernos suelen mostrar avances más incipientes focalizados en el lanzamiento de nuevos programas, el acceso de más emprendedores a sus beneficios y en su efectividad. Pero no ocurre lo mismo en materia de regulaciones, donde no hay signos de mejora. Los que lideran en el índice de progresos son Santiago y Montevideo, seguidos de Manizales que completa el top 3 del ranking. Una buena noticia es que entre los rezagados en la “foto” hay casos de mejora en ciertos aspectos, como ocurre con Quito. Sin embargo, algunos ecosistemas destacados de la región, como San Pablo, Medellín o Buenos Aires parecen estar bastante frenados, algo que debería ser una voz de alerta para sus actores clave.

12. Los ecosistemas incorporados en 2024 no se incluyen dado que en este primer año midieron sus condiciones para el emprendimiento, es decir, la “foto”.

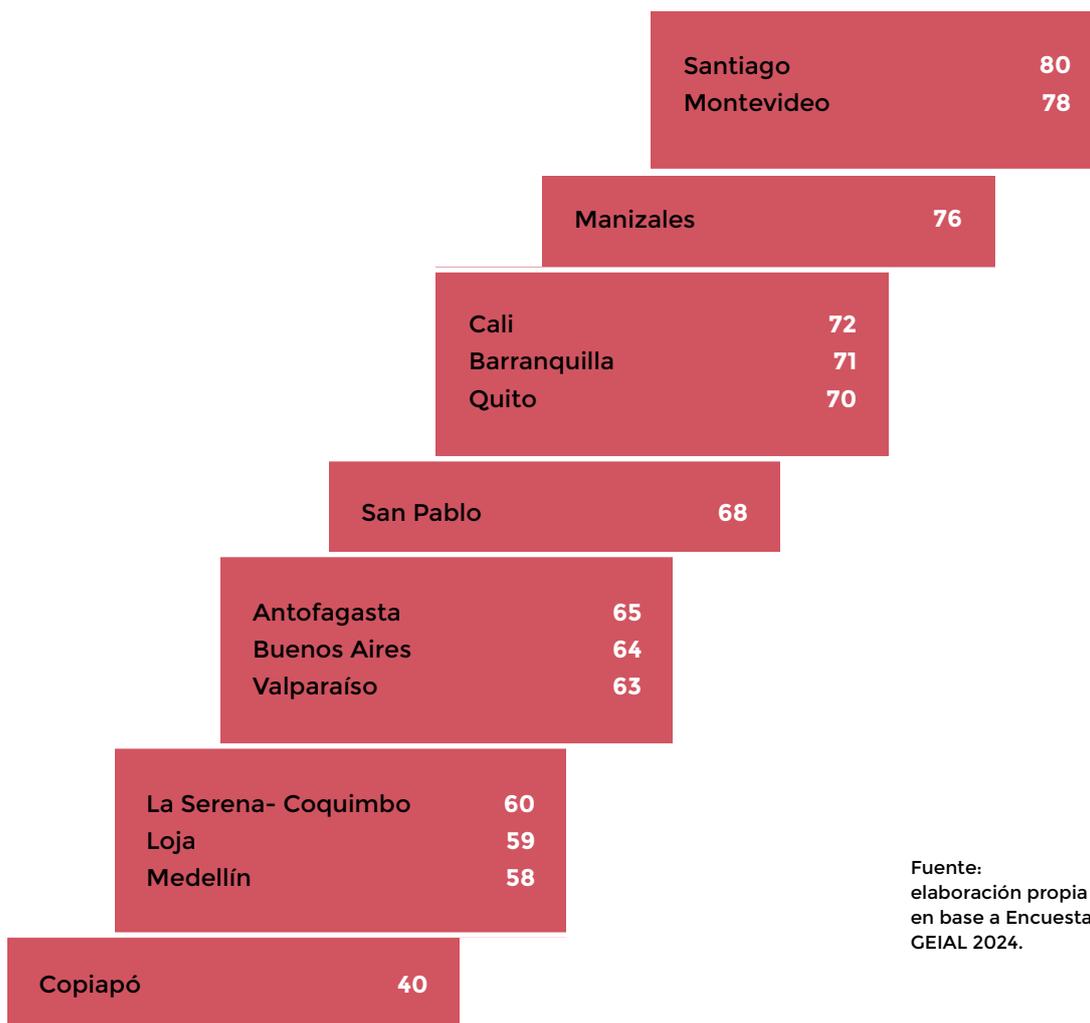
► ¿Están progresando los ecosistemas latinoamericanos?

► La mayoría de los ecosistemas están progresando de la mano del sector privado y de los esfuerzos de articulación entre actores

Según el Índice de Progreso de los Ecosistema (IPE-Prodem), elaborado para GEIAL, casi todas las ciudades están registrando avances, aunque hay diferencias importantes entre las mismas. El ranking lo lideran **Santiago y Montevideo**, escoltadas por **Manizales**, todas con valores por sobre los 75 puntos.

Figura 44.

Ranking del Indicador de Progreso (IPE-Prodem)

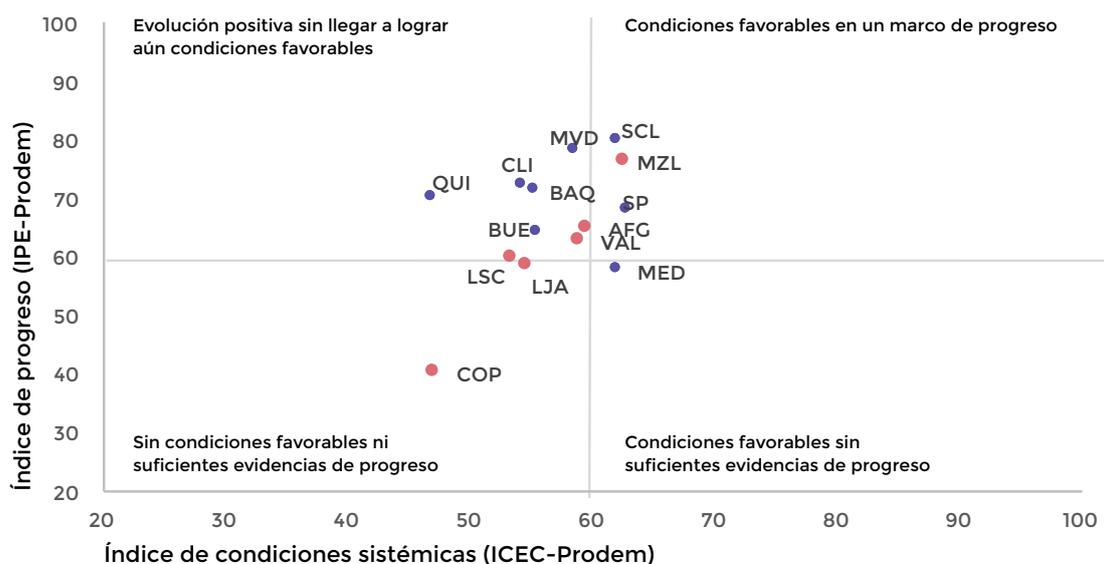


Fuente:
elaboración propia
en base a Encuesta
GEIAL 2024.

En un siguiente nivel aparecen **Cali, Barranquilla y Quito**, con algo más de 70 y, a continuación, **San Pablo, Antofagasta, Buenos Aires y Valparaíso**, por sobre los 60 puntos. También hay algunas evidencias incipientes de avance en **La Serena-Coquimbo, Loja y Medellín** (entre 58 y 60 puntos)¹³.

Una buena noticia es que en la mayoría de los casos los aspectos favorables retratados en la “foto grupal”, presentada en la primera parte, se enmarcan en una “película de acción”, es decir, donde hay movimientos positivos. Esta evolución positiva ocurre, tal como se observa en el siguiente gráfico, en los ecosistemas con mejores condiciones para emprender, como **Santiago, Manizales y San Pablo**, pero también en la mayoría de aquellos que, por el contrario, se ubican en posiciones de menor desarrollo como por ejemplo **Quito, Cali y Buenos Aires**.

Figura 45.
Condiciones sistémicas y progresos en los ecosistemas de GEIAL



- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

ANF: Antofagasta, BAQ: Barranquilla, BUE: Buenos Aires, CLI: Cali, COP: Copiapó, LSC: La Serena-Coquimbo, LJA: Loja, MZL: Manizales, MED: Medellín, MVD: Montevideo, QUI: Quito, SP: San Pablo, SCL: Santiago, VAL: Valparaíso.

Fuente:
elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

13. Para evaluar de manera homogénea las evidencias de avances en los diferentes ecosistemas se adoptó la siguiente escala: **Evidencias sólidas de avance** (76 o más puntos), **evidencias suficientes de evolución** (60 a 75 puntos), **incipientes evidencias de avance** (43 a 59 puntos), **muy limitadas evidencias de avance** (26 a 42 puntos) y **nulas evidencias de avance** (hasta 25 puntos).

La comparación entre **Santiago y San Pablo** aporta resultados de interés. Ambos ecosistemas lideran el ranking de condiciones sistémicas, con valores similares. Sin embargo, **Santiago aventaja a San Pablo en su evolución reciente**. Conocer las “escenas de mayor acción” de la “película” santiaguina podría resultar de interés para los actores clave del ecosistema paulista que estén interesados en sostener su liderazgo regional.

Otro ejemplo destacable es el de **Medellín**, cuya posición en el ranking del IPE lleva a encender luces de alerta, dado que no se hallaron suficientes indicios de progreso en este ecosistema. **La destacada trayectoria del ecosistema paisa podría entrar en zona de riesgo**.

Manizales, Valparaíso y Antofagasta, por su parte, son ciudades de tamaño intermedio que ofrecen varios aspectos favorables para los emprendedores. Pero el ecosistema colombiano exhibe un índice de progreso mayor que los chilenos. De todos modos, los tres podrían servir de benchmark para ciudades intermedias más rezagadas, como **Loja, La Serena-Coquimbo y Copiapó**.

Por último, **Montevideo**, pero también **Barranquilla y Cali**, se están moviendo más que Buenos Aires. Si bien el nivel actual de condiciones para emprender en estas ciudades no difiere significativamente, ello podría ocurrir en un futuro no muy lejano en caso de sostenerse esta tendencia en el tiempo. Una señal de alerta para los porteños.

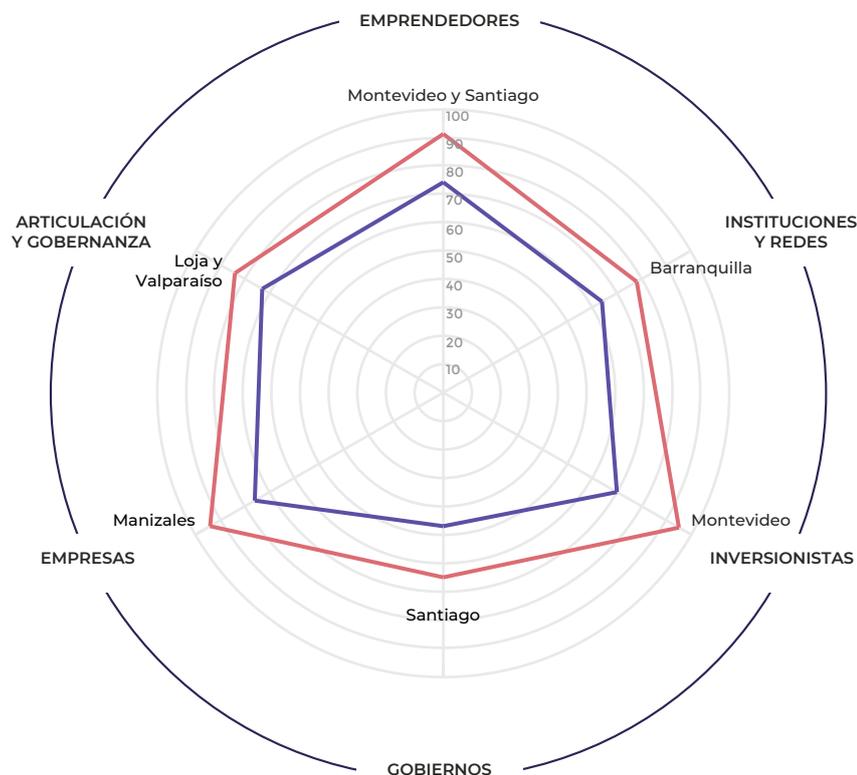
►► **Las "escenas" principales tienen que ver con los privados y con la colaboración**

La siguiente figura no deja margen de dudas. Las escenas principales de la “película” son las acciones para desarrollar la oferta de los inversionistas privados, las iniciativas de las empresas que abren nuevas oportunidades y las de los emprendedores que comienzan a desempeñar nuevos roles en el ecosistema (por ejemplo, como mentores y fundadores de aceleradoras y fondos). A ello se suman los esfuerzos de los distintos actores para articularse y construir la gobernanza del ecosistema. En todos los casos, los valores promedio superan los 70 puntos. En otras palabras, los actores privados y los esfuerzos colaborativos están ganando protagonismo.

Figura 46.
Panorama
general de
las fuerzas
dinamizadoras

— Promedio
— Top

Fuente:
elaboración propia
en base a Encuesta
GEIAL 2024.



A la distancia le siguen las organizaciones de soporte (por ejemplo, incubadoras y aceleradoras) con algo más de 60 puntos. Más atrás, sin suficientes evidencias de avance, aparecen los gobiernos, en lo que constituye un llamado de atención para las autoridades públicas. El liderazgo que supieron exhibir en fases previas ha cedido su lugar a otros actores. La situación observada puede ser vista como una moneda de doble cara. Por un lado, es muy positivo que haya avances relacionados con el sector privado. Del otro, sin embargo, dado que, como se vio en la primera parte, hay mucho terreno por avanzar en las políticas y regulaciones, no parece conveniente que los gobiernos abandonen un rol más proactivo.

Cabe aclarar, sin embargo, que el mismo traje no les cabe a todos por igual, como ocurre con **Santiago**, que se destaca en la “foto” de **políticas y regulaciones** y exhibe **avances** en la “película” del Gobierno. O en el caso de **Quito** que en un contexto desafiante está mostrando ciertos progresos.

El gráfico anterior también permite identificar la existencia de **brechas** entre el **ecosistema top y el valor promedio de cada fuerza dinamizadora**, algo que se observa en forma más acentuada en el desarrollo de los inversionistas privados (25 puntos); en las nuevas iniciativas de las empresas que abren oportunidades para los emprendimientos y empresas jóvenes (18 puntos); en los emprendedores que se reciclan hacia nuevos roles (17 puntos) y en los gobiernos (18 puntos).

Otra forma de analizar los progresos es a través de la cantidad de ecosistemas que han logrado avanzar en cada fuerza dinamizadora. Es así que, no sólo confirman los resultados comentados más arriba, sino que, incluso, algunos de estos resultados se ven acentuados. En efecto, don-

de hay más ecosistemas que están avanzando es en el accionar de los **emprendedores y las empresas y en el trabajo articulado** de los distintos actores, seguido de los **inversionistas**. La mayoría de los ecosistemas también están evolucionado en el campo de las instituciones de soporte y las redes, aunque con evidencias menos marcadas. Del otro lado, los gobiernos suelen aparecer como estancados.

Figura 47. Cantidad de ecosistemas con evidencias de avance por fuerza dinamizadora

Emprendedores	Montevideo. Santiago. Cali. Buenos Aires. Barranquilla. Loja. Manizales. San Pablo Quito. Valparaíso. Medellín. La Serena- Coquimbo. Antofagasta Copiapó
Articulación y gobernanza	Loja. Valparaíso. Manizales. Antofagasta. Cali. La Serena- Coquimbo. Santiago Quito. Montevideo. Barranquilla. Buenos Aires. Copiapó San Pablo. Medellín
Empresas	Manizales. Santiago. San Pablo. Montevideo. Antofagasta. Cali. Quito Barranquilla. La Serena- Coquimbo. Buenos Aires. Medellín. Valparaíso. Loja Copiapó
Inversionistas	Montevideo. Santiago. Cali. Manizales. Antofagasta Buenos Aires. San Pablo. Quito. Barranquilla. Medellín. Valparaíso Loja. La Serena- Coquimbo Copiapó
Instituciones y redes	Barranquilla Manizales. Montevideo. Santiago. Valparaíso. Cali. San Pablo. Buenos Aires. Loja. Quito Antofagasta. La Serena- Coquimbo. Medellín Copiapó
Gobiernos	Santiago. Quito Montevideo. Manizales. Barranquilla. La Serena- Coquimbo. San Pablo. Cali. Antofagasta Buenos Aires. Valparaíso. Loja. Copiapó. Medellín

Fuente:
elaboración propia
en base a Encuesta
GEIAL 2024.

- Evidencias sólidas de avance
- Evidencias suficientes de avance
- Incipientes evidencias de avance
- Nulas o Muy limitadas evidencias de avance

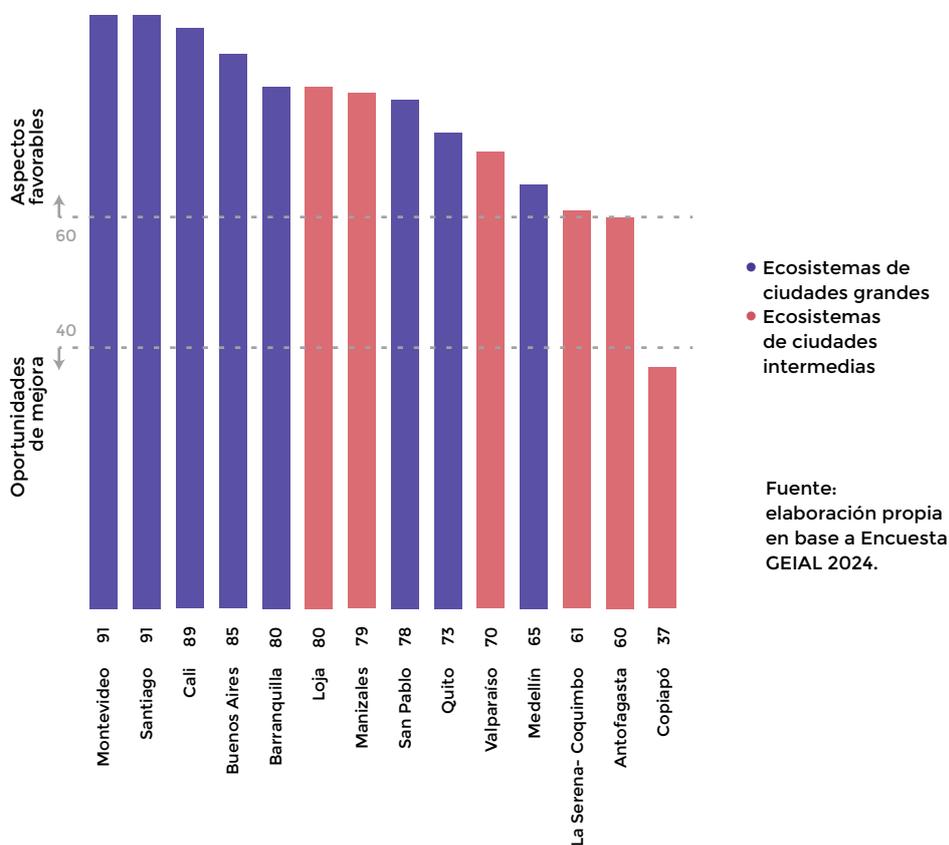
► ¿Quiénes se destacan y quiénes deben avanzar más en cada fuerza del ecosistema?

A continuación, se analiza el progreso en los distintos campos y sus fundamentos.

►► Hay avances en el campo de los emprendedores que se “reciclan”

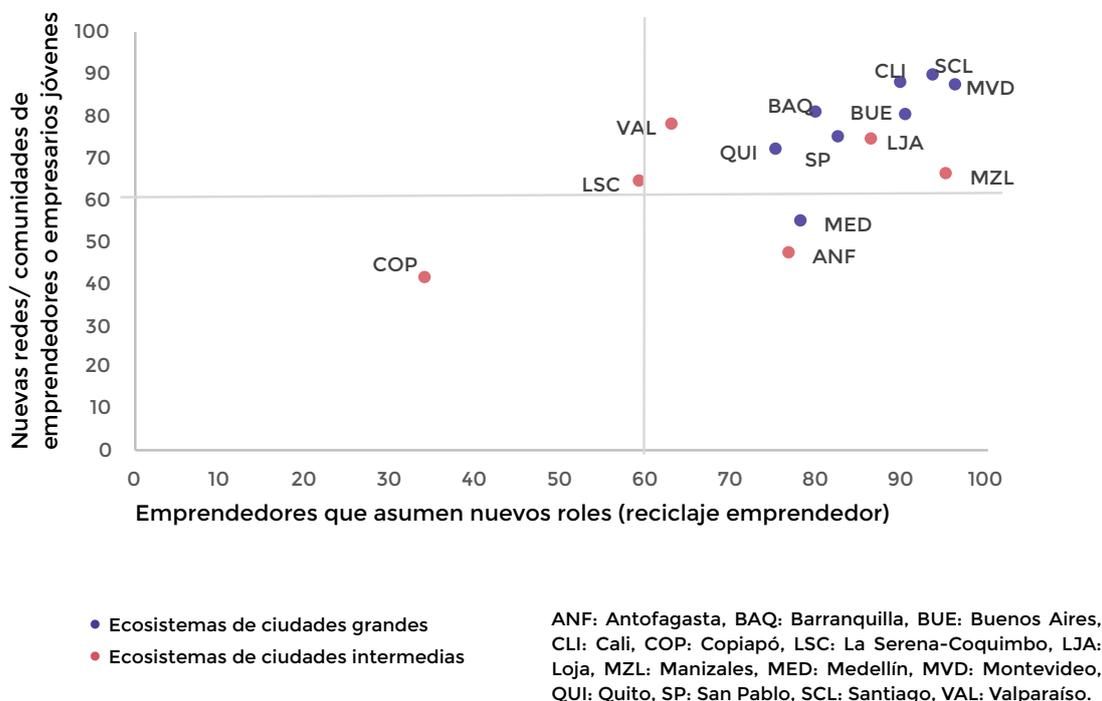
Los emprendedores están ayudando a dinamizar la mayoría de los ecosistemas. Los que más avances registran son **Montevideo, Santiago y Cali**, todos con más de 85 puntos. Le sigue un grupo numeroso, donde están **Buenos Aires, Barranquilla, Loja, Manizales y San Pablo**, todos con evidencias robustas de progreso.

Figura 48.
Avances en la dinámica emprendedora



El surgimiento de emprendedores destacados que comienzan a ocupar nuevos roles, por ejemplo, como mentores, fundadores de aceleradoras y/o inversionistas, está ayudando al desarrollo de sus ecosistemas. Sus experiencias, capacidades y recursos contribuyen a fortalecer el apoyo a otros emprendedores que están en etapas previas del proceso de emprendimiento. Se trata de una tendencia bastante generalizada, pero que no se observa en **Copiapó y La Serena-Coquimbo**.

Figura 49.
Avances en el “reciclaje emprendedor”



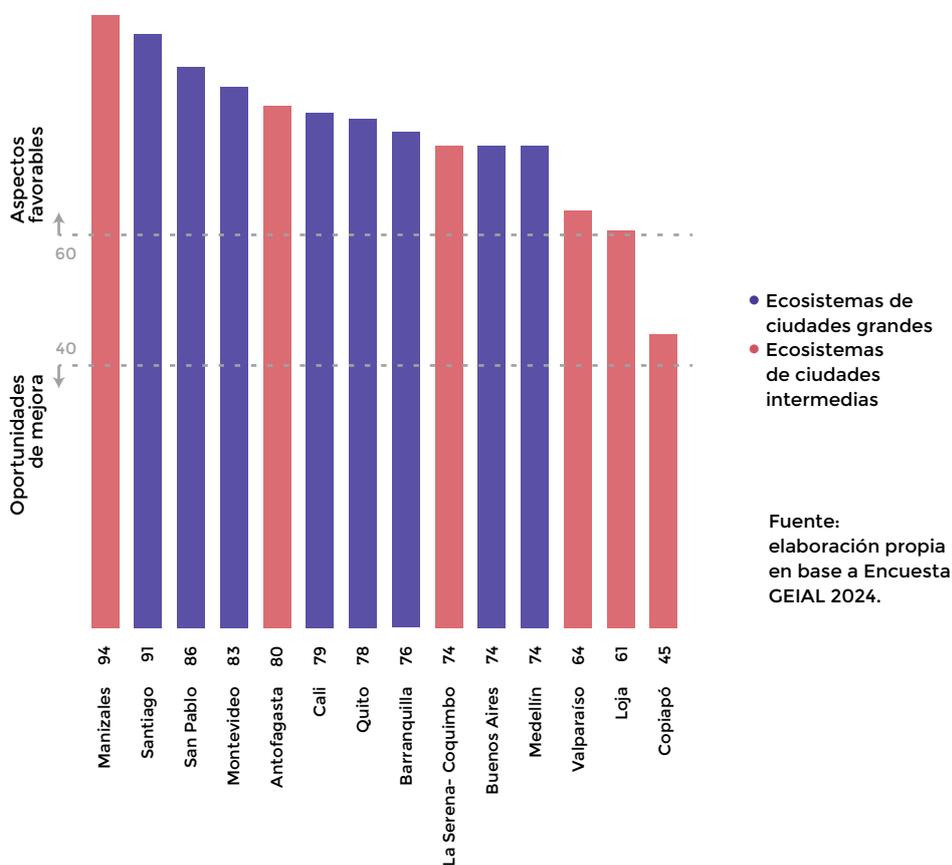
Fuente:
elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

Algo que también es bastante común es el **surgimiento de nuevas comunidades** que agrupan a emprendedores o empresarios jóvenes, favoreciendo su acceso a contactos e información valiosa. **Santiago, Cali y Montevideo** son los ejemplos más salientes, seguidos de **Buenos Aires, Barranquilla y Valparaíso**. Cabe agregar que los mayores avances en el “reciclaje emprendedor” suelen coincidir con los registrados en el surgimiento de nuevas redes y comunidades emprendedoras.

►► Las iniciativas empresariales de innovación con startups traen buenas noticias

Otro campo con progresos evidentes y generalizados es el de las nuevas iniciativas empresariales de innovación junto a emprendedores. Por esta vía, las empresas pueden acceder a soluciones, talento y otros aportes de los emprendimientos y empresas jóvenes, a los que le abren oportunidades de distinto tipo (comerciales, mentorías, etc.).

Figura 50.
Avances en la dinámica de las empresas

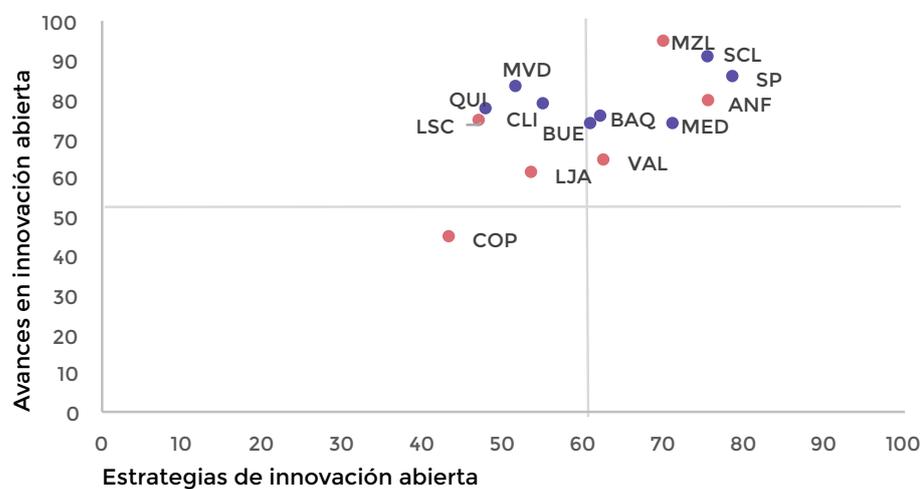


Este ranking lo lideran **Manizales y Santiago**, seguidas de **San Pablo, Montevideo y Antofagasta**, con valores muy elevados. Pero en casi todos los ecosistemas hay suficientes evidencias de avance.

Esta tendencia positiva se verifica tanto en los ecosistemas donde hay un desarrollo importante de la innovación corporativa con startups, como por ejemplo en **San Pablo y Antofagasta**, como en aquellos otros en los cuales las empresas recién están dando los primeros pasos, como **Montevideo, Cali y Quito**. La conexión creciente de las empresas grandes y medianas con los emprendedores es, sin lugar a dudas, una buena noticia para el desarrollo de los ecosistemas. Por lo tanto, la experiencia de los más adelantados podría ser valiosa para quienes están comenzando a recorrer el camino.

Figura 51.

Condiciones y avances recientes en las estrategias empresariales de innovación abierta con emprendedores



- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

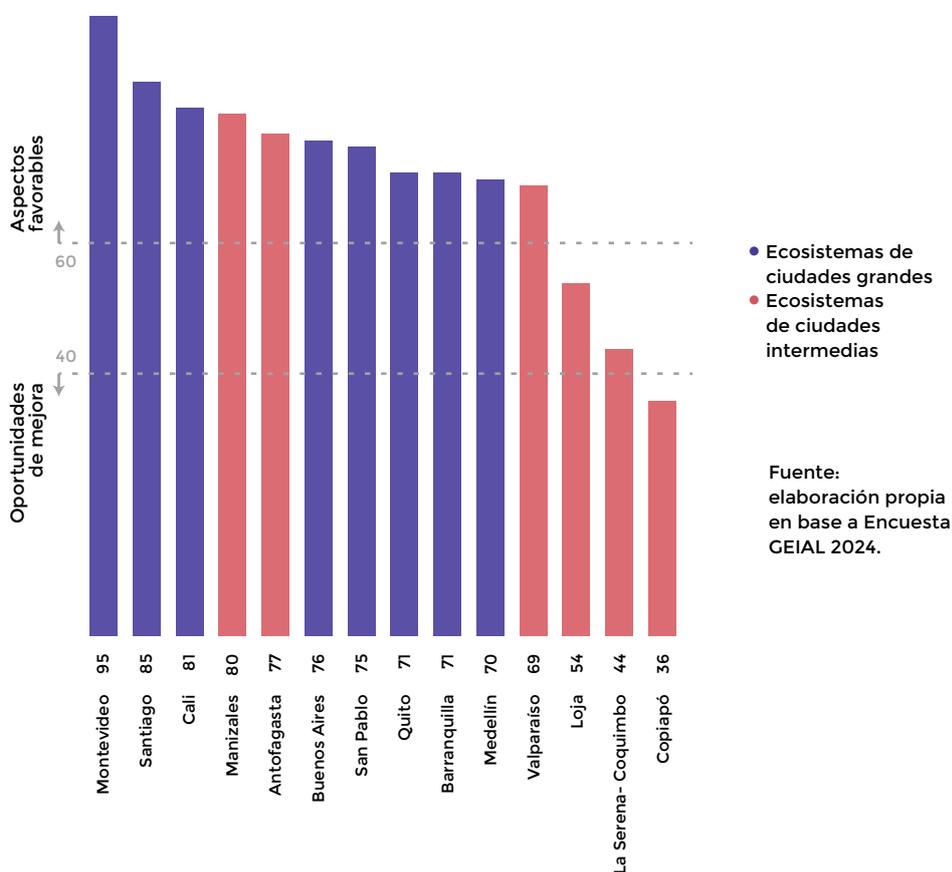
ANF: Antofagasta, BAQ: Barranquilla, BUE: Buenos Aires, CLI: Cali, COP: Copiapó, LSC: La Serena-Coquimbo, LJA: Loja, MZL: Manizales, MED: Medellín, MVD: Montevideo, QUI: Quito, SP: San Pablo, SCL: Santiago, VAL: Valparaíso.

Fuente:
elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

►► Hay avances en el campo de los inversionistas privados

Tal como fuera anticipado, también está habiendo avances en el desarrollo de la oferta de los inversionistas privados, un área que en la “foto grupal” exhibía oportunidades de mejora muy importantes. Se destacan, en este caso, los pasos al frente dados por **Montevideo, Santiago, Cali y Manizales**, todos con indicios sólidos de progreso. Le siguen **Antofagasta, Buenos Aires y San Pablo**, con 75 puntos o más.

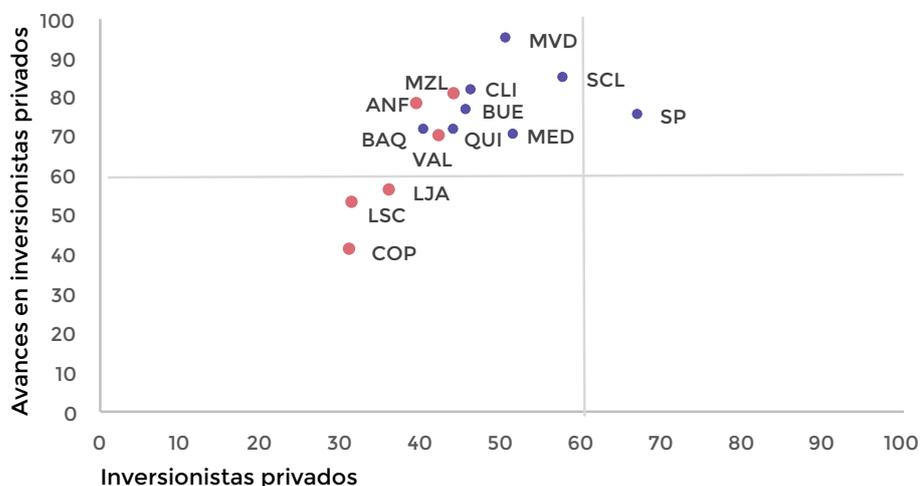
Figura 52.
Avances en la dinámica de los inversionistas privados



El caso de **San Pablo** merece ser comentado. Su posición destacada en la “foto grupal” se enmarca en una tendencia de progreso. La “película” muestra que los avances en el desarrollo de la inversión privada no se detienen.

Sin embargo, el de San Pablo no es el caso más típico. Es más común el de aquellos ecosistemas que, aunque vienen avanzando, aún deben seguir trabajando fuerte para que la inversión privada se convierta en un aspecto favorable, es decir, accesible para los emprendimientos potentes. Tal es el caso, por ejemplo, de **Antofagasta, Manizales, Valparaíso, Barranquilla, Buenos Aires, Cali, Medellín y Montevideo o incluso Santiago.**

Figura 53.
Condiciones y avances en el desarrollo de la oferta de inversionistas privados



- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

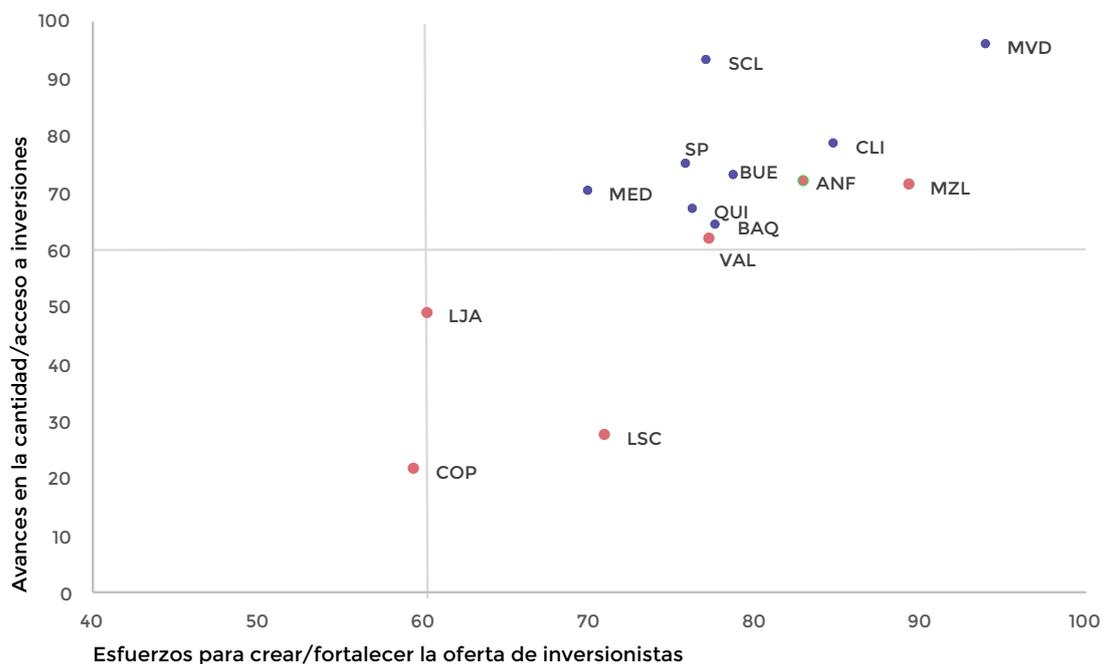
ANF: Antofagasta, BAQ: Barranquilla, BUE: Buenos Aires, CLI: Cali, COP: Copiapó, LSC: La Serena-Coquimbo, LJA: Loja, MZL: Manizales, MED: Medellín, MVD: Montevideo, QUI: Quito, SP: San Pablo, SCL: Santiago, VAL: Valparaíso.

Fuente:
elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

Donde más progreso viene existiendo es en las actividades orientadas a desarrollar a los inversionistas, como la **capacitación o la organización** de los mismos en torno a redes. Ello sucede en **Montevideo, Antofagasta y Manizales**. También hay esfuerzos evidentes para atraer a inversionistas **del exterior** en casi todos los ecosistemas. Estas acciones parecen estar dando algunos resultados. De hecho, en casi todos los ecosistemas ha habido **nuevas inyecciones de capital** en emprendimientos **desde el exterior** y, en la mayoría de ellos, también desde los **inversionistas locales**, salvo en **Copiapó y La Serena-Coquimbo**.

En este contexto, en algunos ecosistemas, se perciben progresos en el **acceso de los emprendedores al financiamiento privado**, así como también en la cantidad de inversiones realizadas. **Montevideo, Santiago y Cali** muestran evidencias sólidas de avance en ambos campos.

Figura 54.
Avances en la dinámica de los inversionistas privados

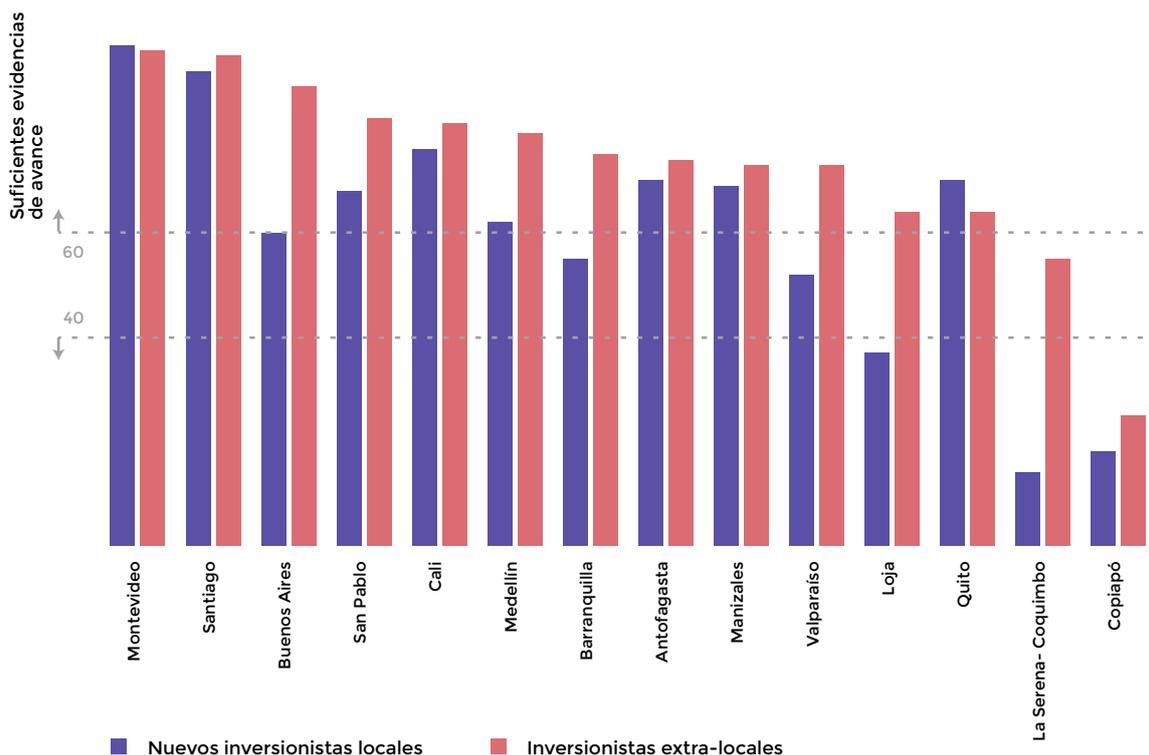


- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

ANF: Antofagasta, BAQ: Barranquilla, BUE: Buenos Aires, CLI: Cali, COP: Copiapó, LSC: La Serena-Coquimbo, LJA: Loja, MZL: Manizales, MED: Medellín, MVD: Montevideo, QUI: Quito, SP: San Pablo, SCL: Santiago, VAL: Valparaíso.

Fuente:
elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

Figura 55.
Avances en inversionistas privados



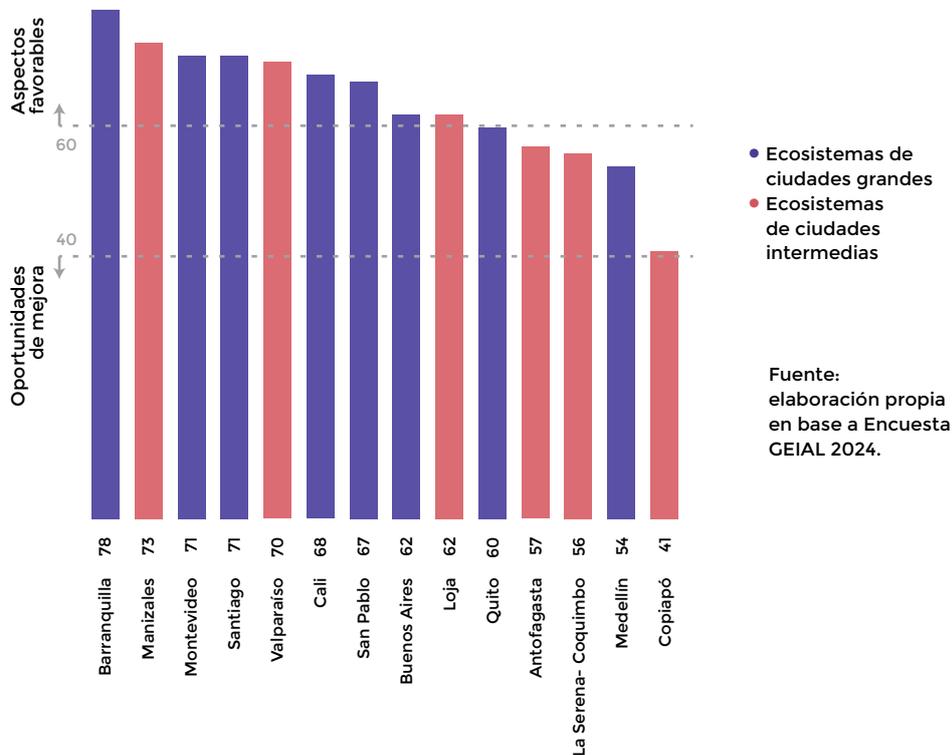
- Nuevos inversionistas locales
- Inversionistas extra-locales

► Los servicios de las organizaciones de soporte están evolucionando

Otro ámbito en el que se registra una evolución positiva es el de las organizaciones de soporte y las redes. Para quien emprende es muy importante contar con apoyo a nivel técnico, así como también para generar contactos valiosos. El líder del ranking de progresos, en este caso, es **Barranquilla** (78 puntos). Le siguen **Manizales**, **Montevideo**, **Santiago** y **Valparaíso**, todos con 70 puntos o más.

Figura 56.

Avances en la dinámica de organizaciones de soporte y redes



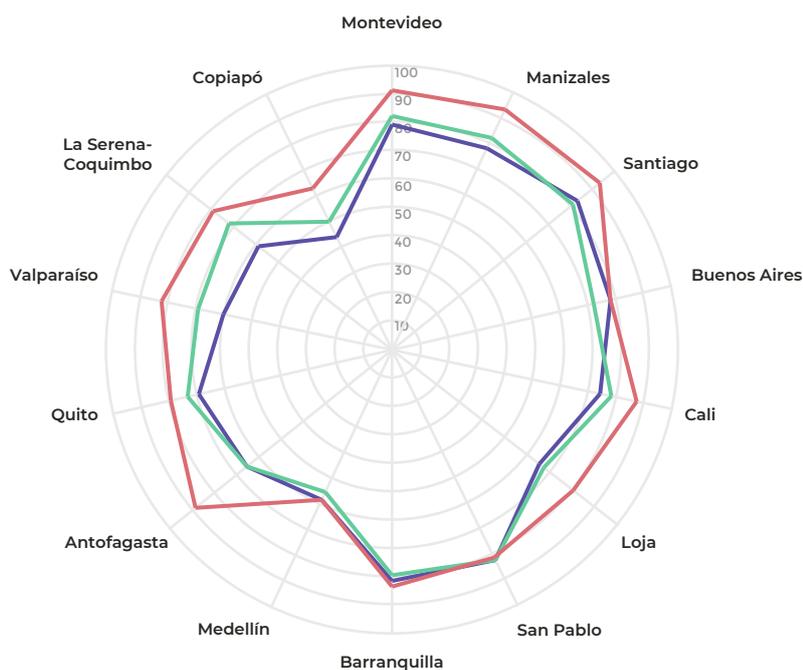
Casi todos los ecosistemas están tendiendo a avanzar con **nuevos servicios** de apoyo a emprendedores y a ganar **variedad, sofisticación y especialización** según verticales. Santiago, San Pablo y Montevideo son los que más se destacan. Sin embargo, la **calidad** de los servicios sólo registra progresos en menos de la mitad de los ecosistemas, destacándose **Barranquilla y Valparaíso**.

Un área específica que exhibe mejoras es la **vinculación con actores de otros ecosistemas** para complementar sus propuestas de valor y favorecer a sus emprendedores. **Santiago, San Pablo y Manizales llevan la delantera** en el marco de una tendencia generalizada que abarca a casi todos los ecosistemas. Pero en la mayoría de los casos, esta mayor vinculación no suele incluir a los emprendedores de las empresas de base científico-tecnológica. Por ejemplo, en el relacionamiento de este tipo de emprendedores con inversionistas sólo se destacan **Barranquilla, Montevideo y Buenos Aires**, agregándose **Valparaíso** en el relacionamiento con otros actores. Esta cuestión será abordada más adelante, en el capítulo específico sobre las condiciones para la creación de estas empresas.

Figura 57.
Avances en los servicios de apoyo a los emprendedores

— Nuevos servicios
— Mayor variedad y sofisticación
— Mayor especialización según verticales

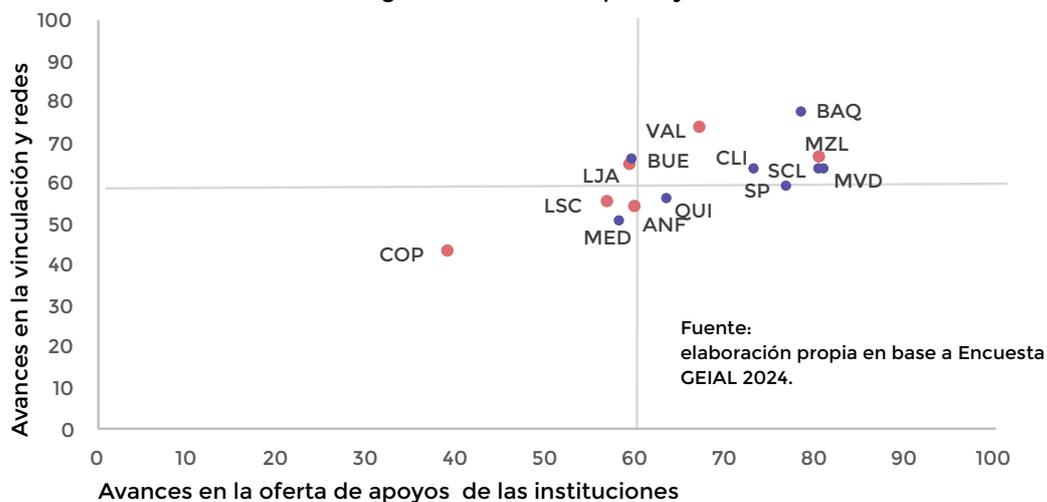
Fuente:
elaboración propia
en base a Encuesta
GEIAL 2024.



En este contexto, hay varios ecosistemas como **Barranquilla, Manizales, Santiago, Montevideo, Valparaíso y Cali** que están avanzando tanto en la oferta de servicios de apoyo como en el desarrollo de espacios de vinculación para emprendedores. Distinto es el caso de aquellos que no registran progresos claros en ninguno de los dos aspectos, como ocurre con **Medellín, La Serena-Coquimbo y Copiapó**. También están los casos que están avanzando en uno de estos dos aspectos solamente como **San Pablo, Antofagasta y Quito**, que exhiben una evolución positiva en los servicios de apoyo, o **Loja**, que sólo mejora en los espacios de vinculación.

Figura 58.

Avances en la dinámica de las organizaciones de soporte y las redes



Fuente: elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

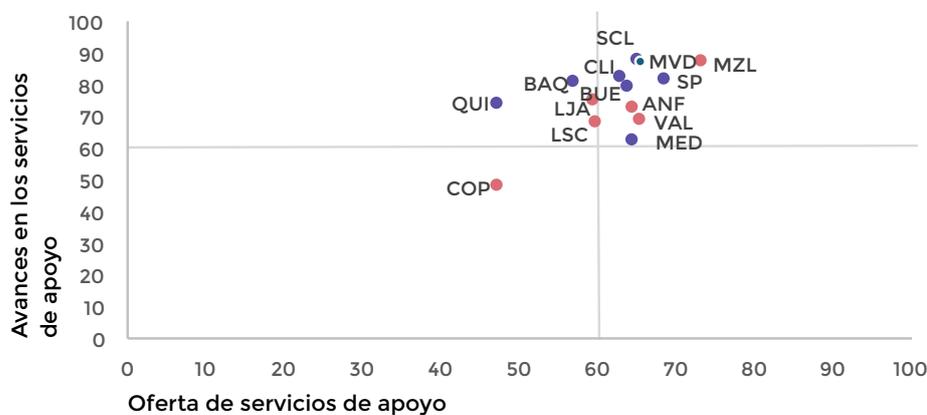
- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

ANF: Antofagasta, BAQ: Barranquilla, BUE: Buenos Aires, CLI: Cali, COP: Copiapó, LSC: La Serena-Coquimbo, LJA: Loja, MZL: Manizales, MED: Medellín, MVD: Montevideo, QUI: Quito, SP: San Pablo, SCL: Santiago, VAL: Valparaíso.

Cabe recordar que la mayoría de los ecosistemas suelen contar con organizaciones de soporte a los emprendedores, tal como fuera comentado en el capítulo anterior, al analizar la “foto”. Suele ser un aspecto favorable, aún cuando estos apoyos están enfocados, principalmente, en la fase de creación de las empresas, y hay fuertes contrastes entre los distintos ecosistemas en su grado de desarrollo. Según el IPE-Prodem, ello coincide, en varios casos, con una evolución positiva de tales servicios de apoyo. En especial, se destacan los casos de **Manizales y San Pablo**, cuyo progreso reciente coincide con su liderazgo en la oferta de servicios para emprendedores. Le siguen **Montevideo, Santiago, Cali y Buenos Aires**.

Figura 59.

Condiciones y avances en la oferta de servicios de apoyo



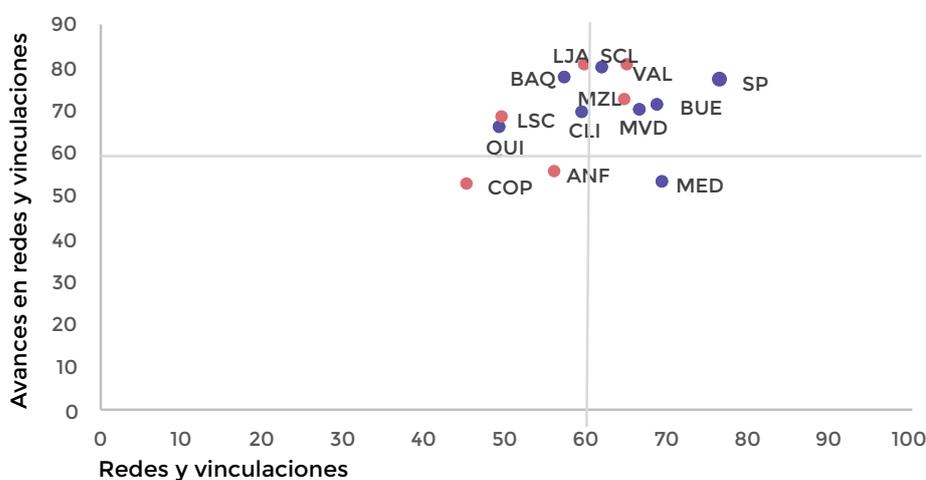
- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

ANF: Antofagasta, BAQ: Barranquilla, BUE: Buenos Aires, CLI: Cali, COP: Copiapó, LSC: La Serena-Coquimbo, LJA: Loja, MZL: Manizales, MED: Medellín, MVD: Montevideo, QUI: Quito, SP: San Pablo, SCL: Santiago, VAL: Valparaíso.

También hay indicios de avance en algunos ecosistemas cuya oferta de servicios es más embrionaria, como **Quito, Barranquilla, Loja y La Serena-Coquimbo**, en los que existen importantes oportunidades de mejora en las cuales seguir trabajando.

En lo que respecta a los **avances en las redes y espacios de vinculación** para emprendedores se destaca **San Pablo**, ciudad cuyo progreso consolida su liderazgo en este campo. Le siguen **Valparaíso, Buenos Aires, Montevideo y Manizales**, con una evolución positiva que ayuda a entender por qué las redes y espacios de vinculación son un aspecto favorable de estos ecosistemas.

Figura 60.
Condiciones y avances en las redes y vinculaciones



- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

ANF: Antofagasta, BAQ: Barranquilla, BUE: Buenos Aires, CLI: Cali, COP: Copiapó, LSC: La Serena-Coquimbo, LJA: Loja, MZL: Manizales, MED: Medellín, MVD: Montevideo, QUI: Quito, SP: San Pablo, SCL: Santiago, VAL: Valparaíso.

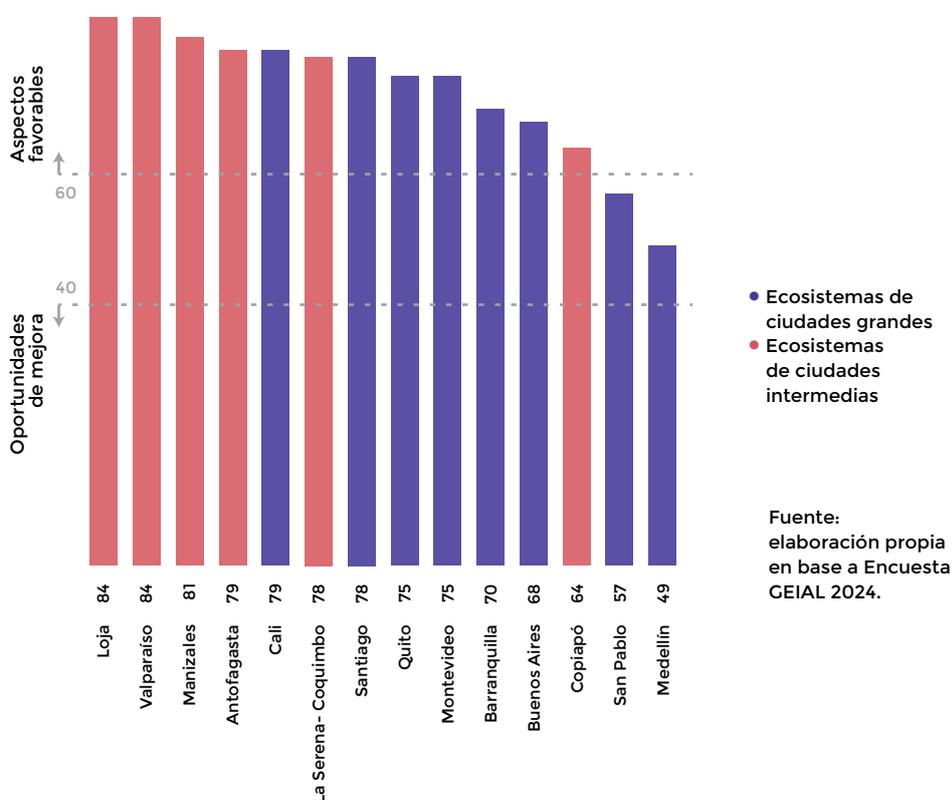
Fuente:
elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

►► Hay pasos al frente en articulación y gobernanza

Un ecosistema alcanza buenos desempeños cuando, además de ofrecer buenas condiciones para emprender, logra articular la energía de sus distintos actores y darle cierta forma orgánica que ayude a direccionar y coordinar esfuerzos. Según el enfoque de impacto colectivo de Stanford, esta articulación genera sinergias y efectos de refuerzo entre iniciativas, siendo su coordinación institucional una expresión de su grado de madurez (“backbone” o gobernanza) (Kania y Kramer, 2011).

En la “foto grupal” presentada en la sección anterior, suele haber distintos grados de confianza y voluntad de colaborar en los diferentes ecosistemas junto con oportunidades para avanzar en la articulación de los actores, en el compromiso de recursos en torno a una agenda de desarrollo del ecosistema, así como también en la construcción de su gobernanza. El IPE-Prodem trae algunas buenas noticias al respecto. En varios casos, estas oportunidades están siendo aprovechadas. Se destacan, en especial, **Loja, Valparaíso y Manizales**, por encima de los 80 puntos, los **líderes** del ranking de articulación y gobernanza.

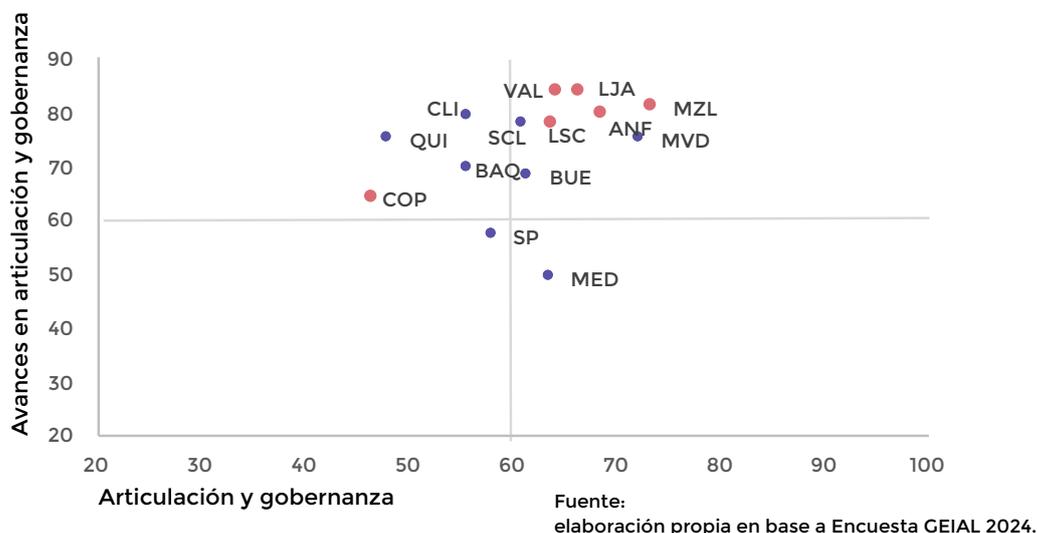
Figura 61.
Avances en articulación y gobernanza



No se quedan muy atrás, sin embargo, **Antofagasta, Cali, La Serena-Coquimbo y Santiago**. En verdad, casi todas las ciudades evidencian progresos. Sorpresivamente, **San Pablo y Medellín** son la excepción y se ubican al final del ranking. Sin embargo, se trata de dos realidades diferentes. En el caso de los “paisas” ello ocurre luego de haber transitado una larga y destacada trayectoria de construcción de espacios de articulación institucional. No obstante, los cafeteros deberían prestarle atención a este resultado para seguir siendo un caso latinoamericano de referencia.

Como muestra el gráfico siguiente, los avances recientes son el marco en el cual la articulación y gobernanza ha tendido a convertirse en un aspecto favorable en la mayoría de los ecosistemas. En otros casos como **Cali, Quito, Barranquilla y Copiapó**, resta seguir trabajando para lograr una situación similar.

Figura 62.
Condiciones y avances en articulación y gobernanza

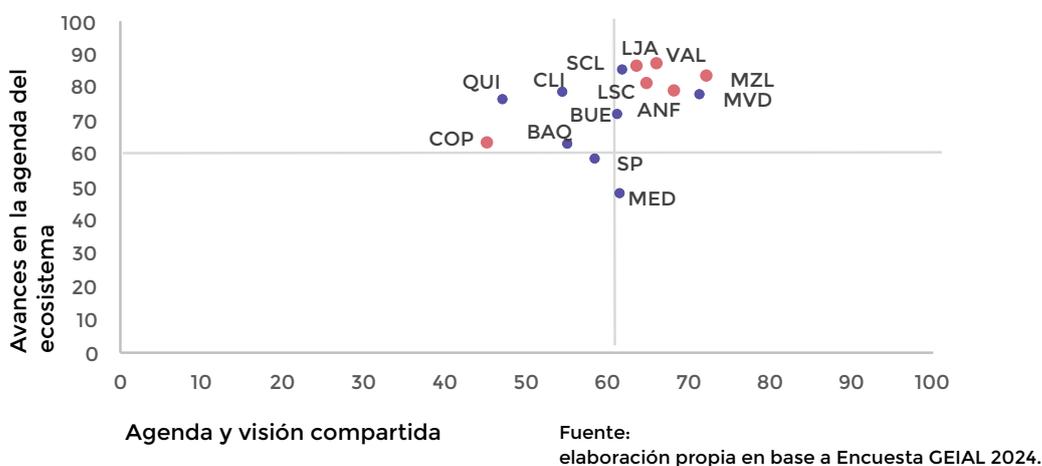


- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

ANF: Antofagasta, BAQ: Barranquilla, BUE: Buenos Aires, CLI: Cali, COP: Copiapó, LSC: La Serena-Coquimbo, LJA: Loja, MZL: Manizales, MED: Medellín, MVD: Montevideo, QUI: Quito, SP: San Pablo, SCL: Santiago, VAL: Valparaíso.

Los avances registrados tienen que ver con la construcción de una **agenda de actividades** respaldada por **compromisos de recursos**, donde se destacan, en especial, **Loja y Valparaíso, Santiago y Manizales**, por encima de los 80 puntos en todos los casos. Pero la tendencia positiva en este aspecto es bastante generalizada.

Figura 63.
Condiciones y avances en la construcción de una agenda compartida

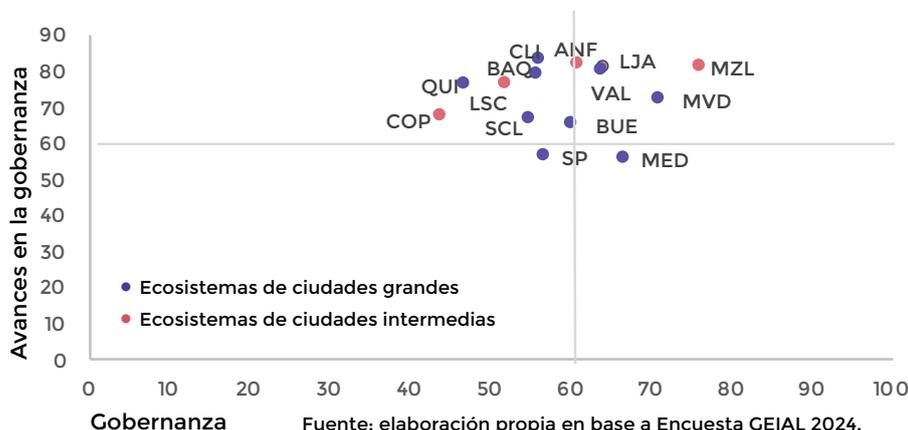


- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

ANF: Antofagasta, BAQ: Barranquilla, BUE: Buenos Aires, CLI: Cali, COP: Copiapó, LSC: La Serena-Coquimbo, LJA: Loja, MZL: Manizales, MED: Medellín, MVD: Montevideo, QUI: Quito, SP: San Pablo, SCL: Santiago, VAL: Valparaíso.

También se observan progresos en la **construcción y fortalecimiento** de cierta forma de gobernanza en casi todos los ecosistemas, destacándose en especial los casos de **Manizales, Montevideo, Valparaíso y Loja** en donde la gobernanza es una condición favorable para su desarrollo.

Figura 64.
Condiciones y avances en la Gobernanza

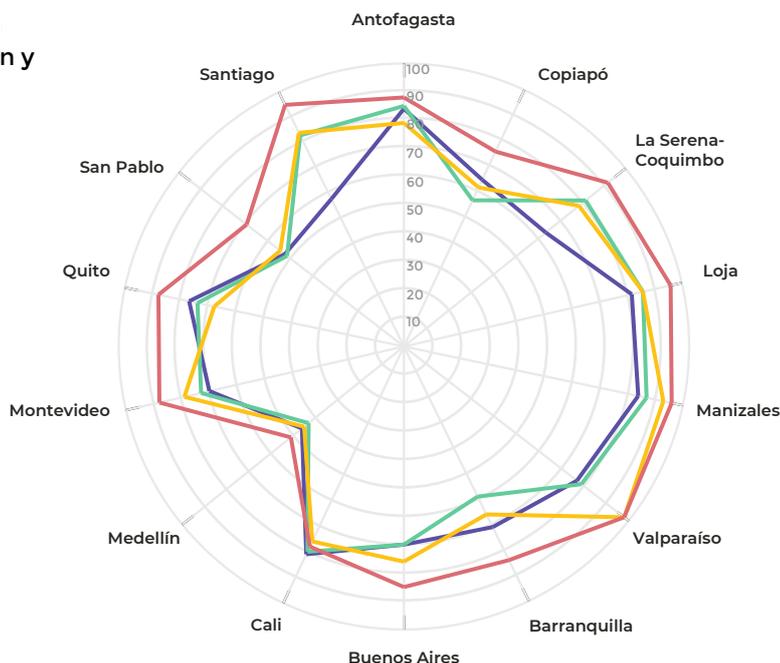


ANF: Antofagasta, BAQ: Barranquilla, BUE: Buenos Aires, CLI: Cali, COP: Copiapó, LSC: La Serena-Coquimbo, LJA: Loja, MZL: Manizales, MED: Medellín, MVD: Montevideo, QUI: Quito, SP: San Pablo, SCL: Santiago, VAL: Valparaíso.

Además, la mayoría de los ecosistemas están mejorando ciertas **condiciones básicas para la articulación**, como la confianza, el espíritu de colaboración y la visión compartida, así como también en una agenda accionable. Los ecosistemas que más se destacan por evolucionar en estos aspectos son **Loja, Santiago, Valparaíso, La Serena-Coquimbo, Antofagasta y Montevideo**. Estos avances también suelen coincidir con la existencia de progresos en la institucionalización de la gobernanza. En este plano se suman **Cali, Quito y Barranquilla** al grupo antes mencionado.

Figura 65.
Nuevos esfuerzos para favorecer la articulación y la gobernanza

- Generar confianza y colaboración
- Construcción/perfeccionamiento de una visión compartida
- Diseño/ejecución de una agenda accionable
- Conformación/fortalecimiento gobernanza

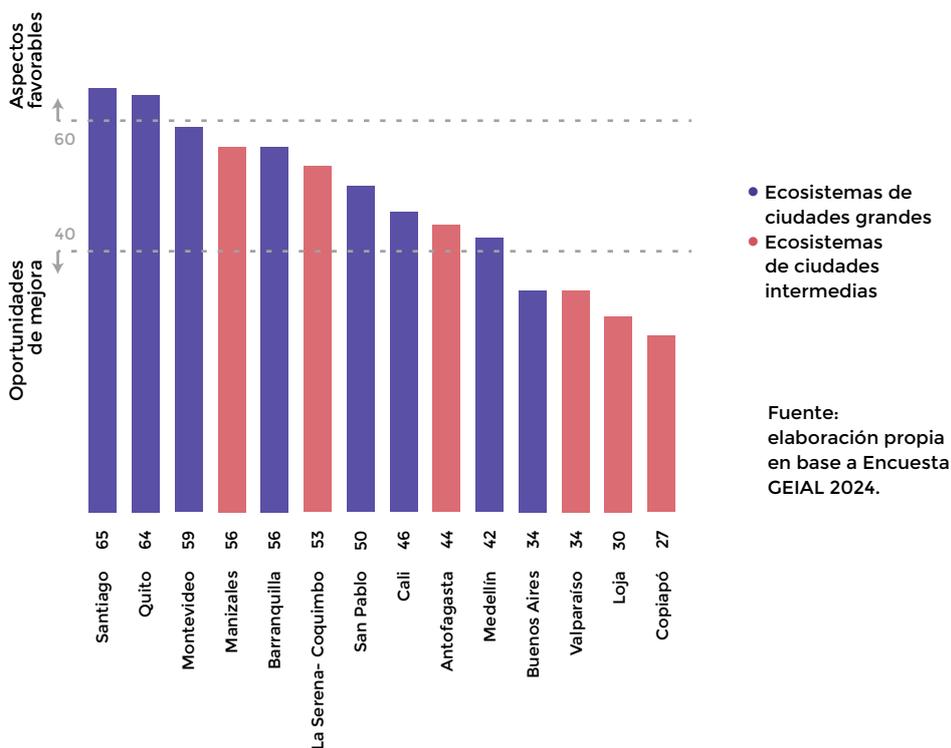


Fuente: elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

► **Hay ciertas mejoras en los programas públicos para emprendedores, pero no en las regulaciones que los frenan**

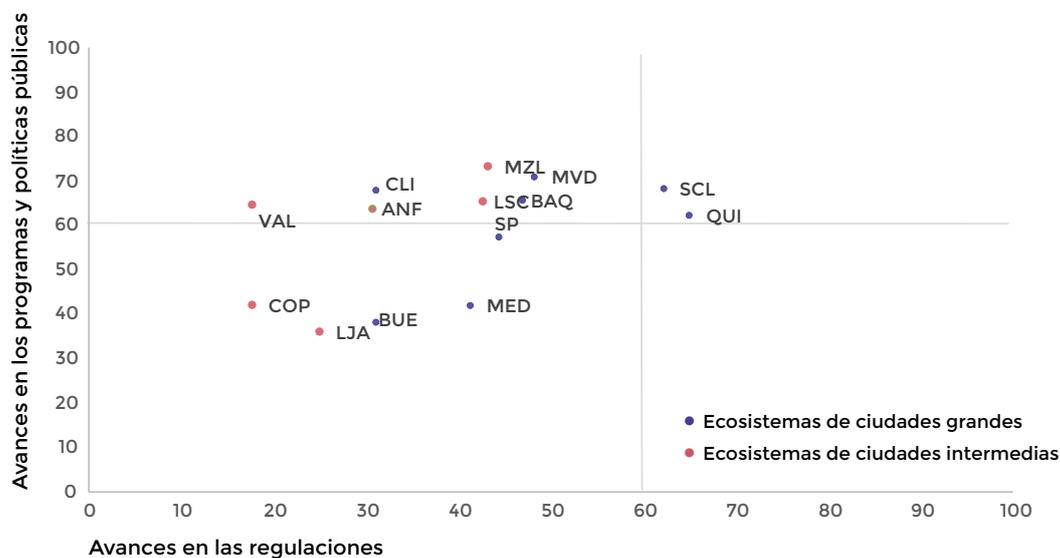
Tal como fuera comentado más arriba, salvo en **Santiago** y en **Quito** los valores del IPE correspondientes al accionar de los gobiernos, locales y/o nacionales, exhiben un panorama poco alentador.

Figura 66.
Avances de los gobiernos



Ambos ecosistemas evidencian cierto avance en los programas y políticas de emprendimiento y también en la mejora de las normas y regulaciones que afectan a los emprendedores. El resto de los ecosistemas suelen exhibir progresos en las políticas, pero no en las regulaciones, excepto **Copiapó, Loja, Buenos Aires y Medellín**, donde no hay señales de mejora en ninguno de los dos planos.

Figura 67.
Avances en las iniciativas de los gobiernos



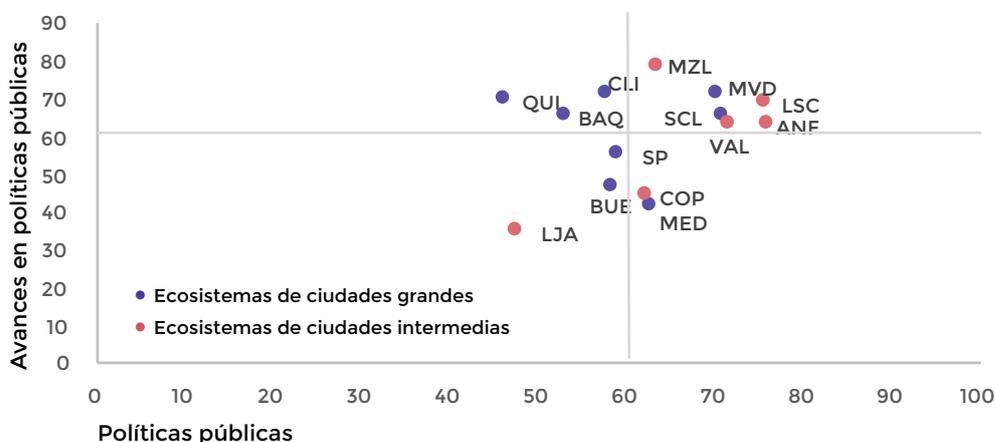
ANF: Antofagasta, BAQ: Barranquilla, BUE: Buenos Aires, CLI: Cali, COP: Copiapó, LSC: La Serena-Coquimbo, LJA: Loja, MZL: Manizales, MED: Medellín, MVD: Montevideo, QUI: Quito, SP: San Pablo, SCL: Santiago, VAL: Valparaíso.

Fuente: elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

Los avances más usuales tienen que ver con el lanzamiento de **nuevos programas**, algo que ocurre en la gran mayoría de los ecosistemas. Por otra parte, en algo más de la mitad también aumenta el **número de emprendedores** que acceden a los beneficios de estos programas y mejora su **efectividad**.

La “foto”, entonces, es la “escena” de una “película de acción” en **La Serena-Coquimbo; Montevideo, Santiago, Valparaíso, Antofagasta y Manizales**, siendo **Cali, Barranquilla y Quito** la excepción.

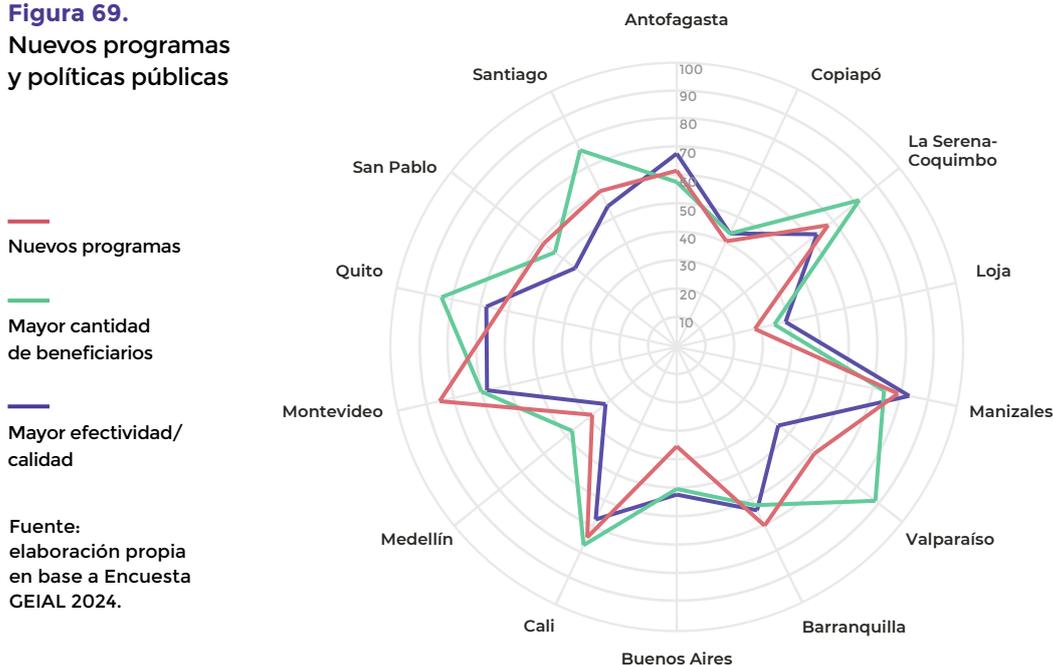
Figura 68.
Condiciones y avances en las políticas públicas



ANF: Antofagasta, BAQ: Barranquilla, BUE: Buenos Aires, CLI: Cali, COP: Copiapó, LSC: La Serena-Coquimbo, LJA: Loja, MZL: Manizales, MED: Medellín, MVD: Montevideo, QUI: Quito, SP: San Pablo, SCL: Santiago, VAL: Valparaíso.

Fuente: elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

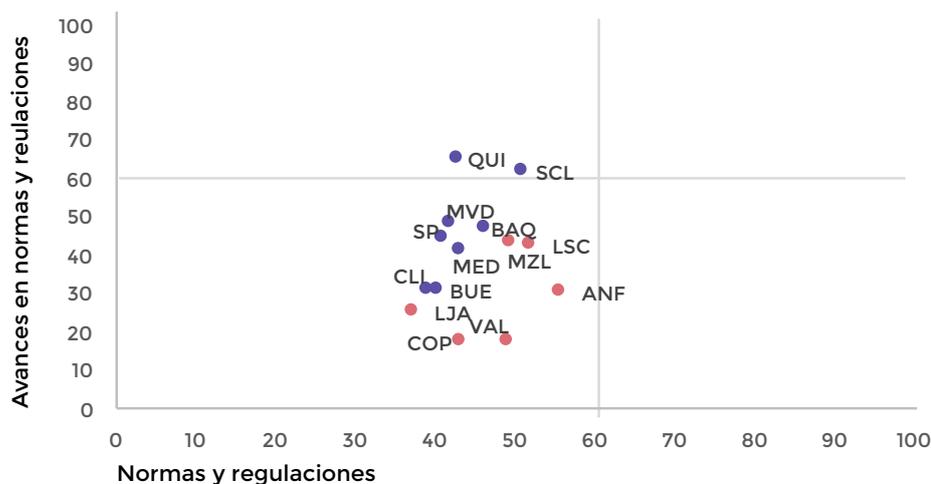
Figura 69.
Nuevos programas
y políticas públicas



Fuente:
elaboración propia
en base a Encuesta
GEIAL 2024.

Por último, aún en los casos de **Quito y Santiago**, en donde se reconocieron progresos, existen importantes oportunidades de mejora. En **Loja**, la Universidad Técnica Particular de Loja conformó una mesa de trabajo junto a la Alcaldía para modificar este cuadro de situación que perjudica a los emprendedores.

Figura 70.
Condiciones y avances en las normas y regulaciones



ANF: Antofagasta, BAQ: Barranquilla, BUE: Buenos Aires, CLI: Cali, COP: Copiapó, LSC: La Serena-Coquimbo, LJA: Loja, MZL: Manizales, MED: Medellín, MVD: Montevideo, QUI: Quito, SP: San Pablo, SCL: Santiago, VAL: Valparaíso.

- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

Fuente:
elaboración propia en base a Encuesta
GEIAL 2024.

Condiciones para la creación de empresas lideradas por mujeres

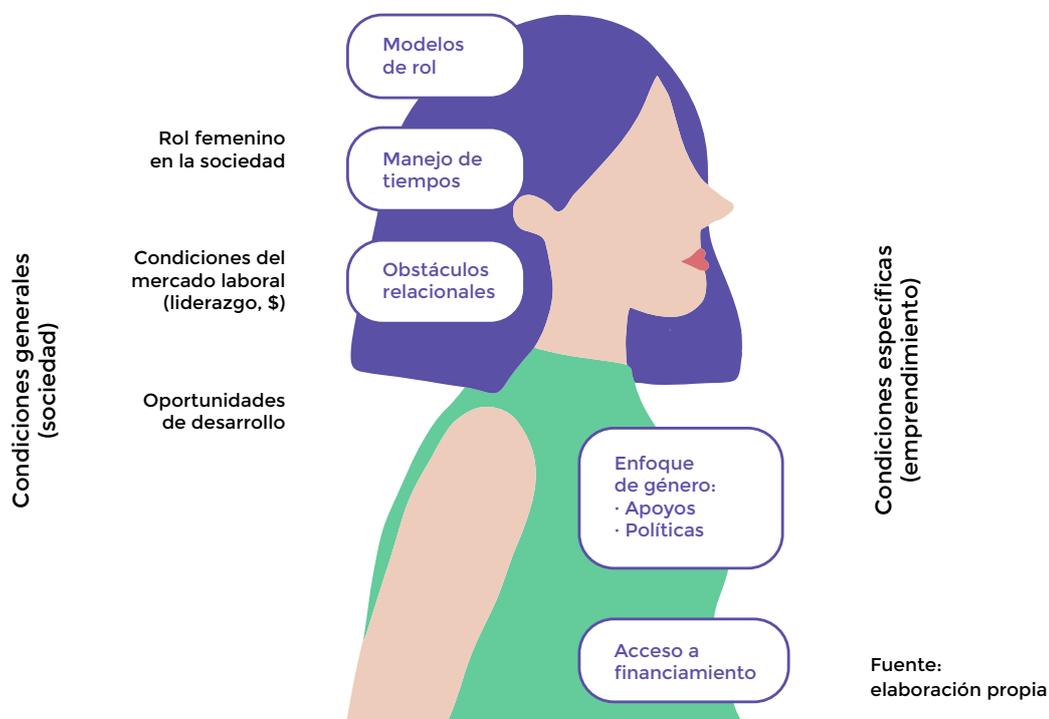
► Enfoque conceptual adoptado en este estudio

Las nuevas empresas lideradas por mujeres son vistas hoy como una vía promisoría para ensanchar la actividad emprendedora dinámica, en la cual suelen estar subrepresentadas, y también para su empoderamiento económico (Saavedra-García y otros, 2022). Es por ello que en la última década se han multiplicado los programas e iniciativas que buscan promover este perfil de emprendimientos, aún más en el contexto de la post-pandemia.

Asimismo, los estudios de género y emprendimiento han venido recibiendo un interés creciente en los últimos diez años en la literatura académica (Espinoza Trujano y Welter, 2022). En términos generales, las investigaciones se han tendido a concentrar en la identificación y análisis de las diferentes barreras que enfrentan las mujeres al momento de decidirse a emprender, las que explican su menor participación relativa en la actividad emprendedora dinámica (Silva Correa y otros, 2022).

Estas barreras pueden encontrarse en las distintas etapas del proceso emprendedor, desde la motivación misma hasta la creación y el desarrollo inicial de la empresa. Por tal motivo, es necesario adoptar una mirada de género a nivel de los ecosistemas (Brush y otros, 2018; Sperber y Linder, 2018; Welter, 2020). Diferentes estudios también han enfatizado que las mismas condiciones de equidad de género observadas en la sociedad, son las que permean y terminan incidiendo sobre el emprendimiento femenino, ya sea través de estereotipos culturales (Byrne y otros, 2018) o de diferentes condiciones de partida (Liñan y otros, 2022), lo que lleva a la necesidad de contemplar la existencia de factores de **nivel macro** (sociedad), **meso** (ecosistema) y **micro** (proceso emprendedor y características de las emprendedoras) que intervienen en el fenómeno analizado.

Figura 71.
Modelo conceptual para el estudio
del emprendimiento femenino



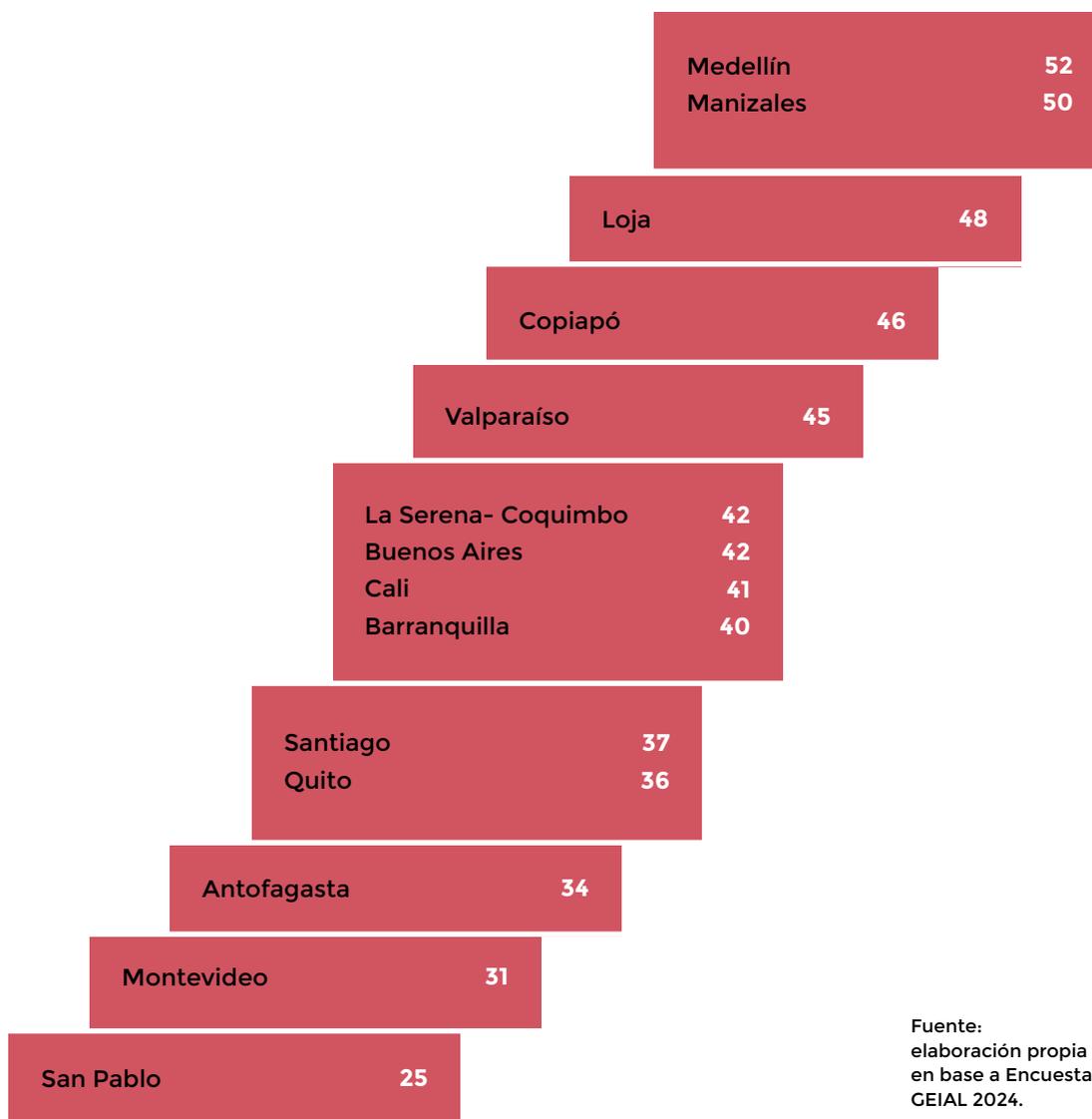
► Ranking general

Las condiciones para el surgimiento de **emprendimientos liderados por mujeres** ofrecen oportunidades de mejora muy importantes en la gran mayoría de los ecosistemas pioneros de GEIAL¹⁴. Incluso en los líderes, **Medellín y Manizales**, los valores son ligeramente favorables apenas.

14. Para facilitar la comunicación y la comparación entre las ciudades se optó por clasificar el nivel de las condiciones para el surgimiento de empresas de base científico-tecnológica utilizando la siguiente escala: **bajo**: menos de 20, **medio bajo** entre 21 y 40, **medio** entre 41 y 60, **medio alto** entre 61 y 80 y **alto** más de 81. De esta manera, son consideradas **fortalezas** aquellas dimensiones que alcancen un valor alto mientras que las que tienen valores medio-altos son consideradas como **aspectos favorables**. Las **oportunidades de mejora** más notorias corresponden a valores por debajo de los 40 puntos, aunque ello no significa que no las haya aún por encima de ese puntaje.

Figura 72.

Ranking de Condiciones para el emprendimiento femenino

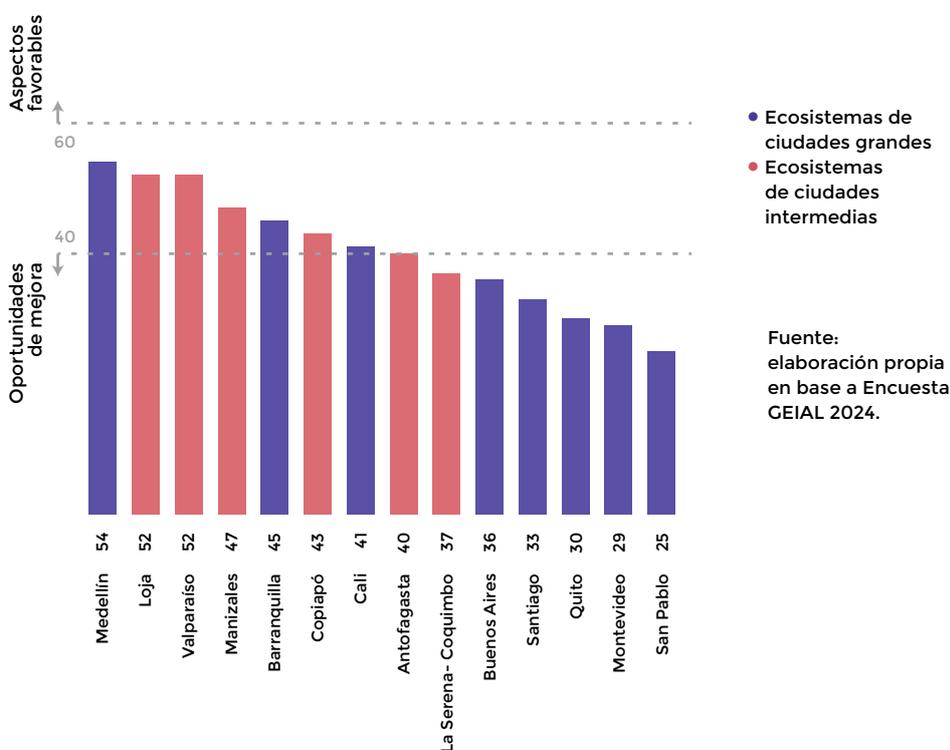


Esta situación, constituye un llamado de atención y debería ser tenido en cuenta en la agenda de desarrollo de los ecosistemas. Como muestra la figura, en general, los ecosistemas suelen ubicarse en el entorno de los 40 a 50 puntos tanto en lo que hace a las condiciones de la sociedad para el acceso equitativo de las mujeres a las oportunidades en general como en lo que hace al campo más específico del emprendimiento. No puede dejar de señalarse la situación especialmente rezagada de **San Pablo y Montevideo** en ambos planos, dos ecosistemas que, a diferencia de lo que sucede con el emprendimiento femenino, suelen destacarse en otros aspectos sistémicos.

► ¿Cómo inciden las condiciones generales de equidad de género a nivel de la sociedad en el emprendimiento femenino?

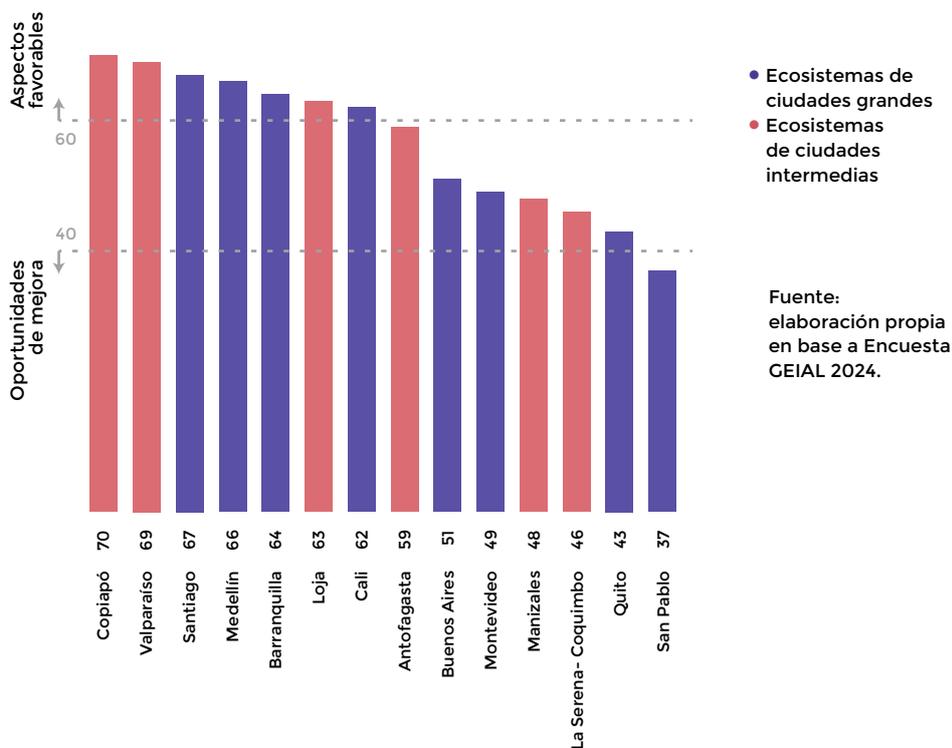
Casi todos los ecosistemas presentan un nivel medio-bajo. **Medellín, Loja y Valparaíso** encabezan el ranking con valores que son ligeramente favorables.

Figura 73.
Condiciones generales para el emprendimiento femenino a nivel de la sociedad



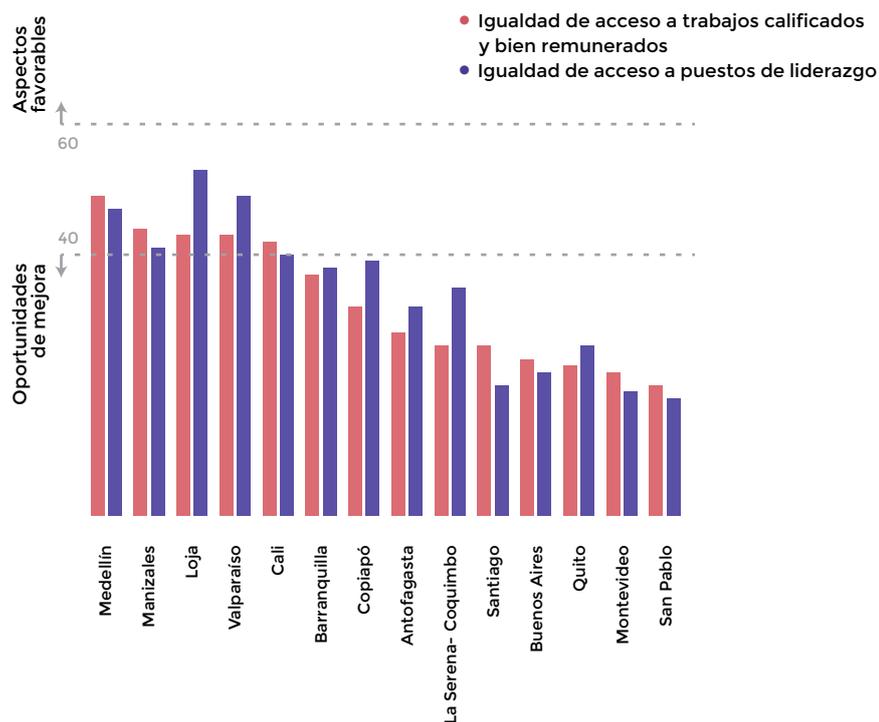
Un aspecto positivo, en poco más de la mitad de los ecosistemas de GEIAL, es la existencia de **equidad en el acceso a la educación superior** de hombres y mujeres. Se trata de una noticia alentadora por cuanto ello podría significar la existencia de cierta igualdad de oportunidades en la formación de capital humano emprendedor desde las universidades, y ello podría luego traducirse en una ampliación de la cantidad de emprendedoras de base universitaria (BID Lab, 2020). Se destacan en este caso, algunos ecosistemas chilenos como **Copiapó, Valparaíso y Santiago**, otros de Colombia como **Medellín y Barranquilla** y el caso de **Loja** en Ecuador. Una imagen muy diferente se ve en **San Pablo y Quito** que muestran claras oportunidades de mejora en este aspecto.

Figura 74.
Equidad en el acceso a los estudios superiores



Sin embargo, la situación es mucho menos favorable en lo que hace a las posibilidades de acceso a **trabajos calificados bien remunerados** y a **puestos de liderazgo**. En el primer caso, ningún ecosistema se ubica por encima de los 50 puntos, y la mitad está por debajo de los 30 puntos. **Santiago, Buenos Aires, Quito, Montevideo y San Pablo** son precisamente los ecosistemas con mayor percepción de las condiciones desfavorables.

Figura 75.
Equidad en el acceso a trabajos calificados y bien remunerados y a posiciones de liderazgo



Fuente: elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

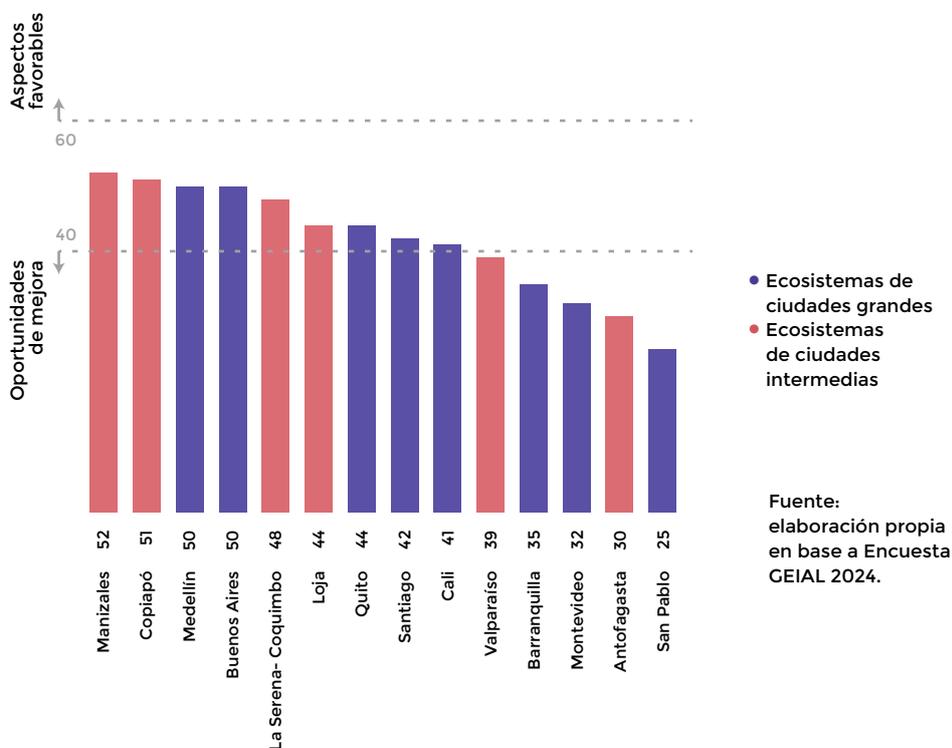
Una situación similar se observa en el caso de la **equidad de acceso a puestos de liderazgo**. Nuevamente, la gran mayoría de los ecosistemas no supera el umbral de los 40 puntos. Asimismo, se confirma la peor situación relativa de algunos ecosistemas de ciudades grandes como **Quito, Buenos Aires, Santiago, Montevideo y San Pablo**

En suma, la incidencia sobre el emprendimiento de las condiciones generales de equidad de género a nivel general de la sociedad muestra dos caras contrapuestas. Por un lado, una tendencia relativamente favorable en cuanto a las posibilidades de acceso a estudios superiores, lo cual permite acceder a una plataforma mayor de conocimientos, capacidades y contactos sumamente relevantes para el emprendimiento. Por otro lado, una situación bastante menos favorable en lo que tiene que ver con la equidad en el acceso tanto a trabajos calificados y bien remunerados como a puestos de liderazgo. A pesar de los avances que se han venido dando en el discurso público, las diferencias de género en el mercado laboral siguen siendo una materia pendiente que limita el desarrollo del emprendimiento femenino, por su incidencia negativa sobre el desarrollo de capacidades y recursos para emprender. En la próxima sección se analizan las condiciones específicas para el emprendimiento femenino.

► ¿Cómo son las condiciones específicas para el emprendimiento femenino?

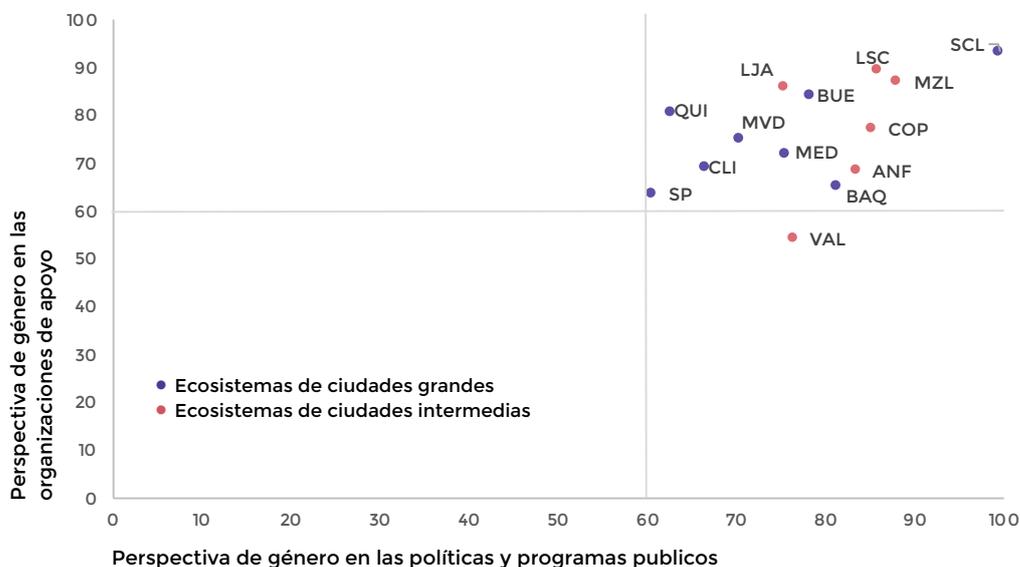
Las condiciones específicas para el emprendimiento femenino no escapan al panorama desfavorable retratado en la sección anterior. **Manizales y Medellín** vuelven a encabezar el ranking, ahora junto a **Copiapó y Buenos Aires** (entre 50 y 52 puntos). Más allá de los cambios en los nombres de quienes encabezan la lista, lo que se destaca es que la gran mayoría de los ecosistemas tienen un terreno importante para avanzar en este campo. **San Pablo y Montevideo** vuelven a aparecer entre los más rezagados, en este caso junto a **Antofagasta, Barranquilla y Valparaíso**. En este aspecto no hay diferencias entre ciudades de diferente tamaño.

Figura 76.
Condiciones Específicas para el
emprendimiento dinámico



Esta situación se verifica a pesar de la existencia de ciertos aspectos favorables. Un primer resultado alentador es que, en general, las personas consultadas de los Paneles de Actores Clave (PACE-GEIAL) reconocen la **incorporación de la perspectiva de género a nivel del ecosistema**, tanto en los programas de políticas públicas (78 puntos en promedio) como en las organizaciones de apoyo (76 puntos en promedio). La siguiente figura muestra que prácticamente todos los ecosistemas se ubican en el cuadrante superior derecho, por encima de los 60 puntos en ambos ejes, incluso con algunos valores altos en ambos aspectos en **La Serena-Coquimbo, Manizales y Santiago**.

Figura 77.
Existencia de perspectiva de género en el ecosistema

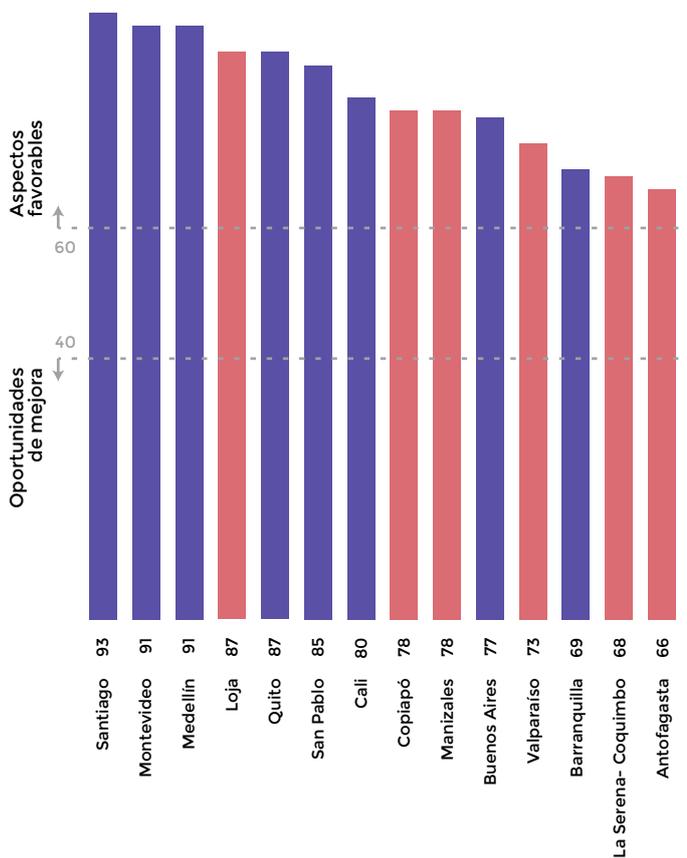


ANF: Antofagasta, BAQ: Barranquilla, BUE: Buenos Aires, CLI: Cali, COP: Copiapó, LSC: La Serena-Coquimbo, LJA: Loja, MZL: Manizales, MED: Medellín, MVD: Montevideo, QUI: Quito, SP: San Pablo, SCL: Santiago, VAL: Valparaíso.

El panorama es similar en lo que hace a la existencia de **mujeres emprendedoras** que actúan como figuras **inspiradoras** para las futuras emprendedoras, donde todos los ecosistemas de GEIAL muestran condiciones favorables e incluso hay varios con valores altos como **Santiago, Montevideo, Medellín, Loja, Quito y San Pablo**.

Figura 78.
Existencia de modelos de rol de emprendedoras dinámicas

- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias



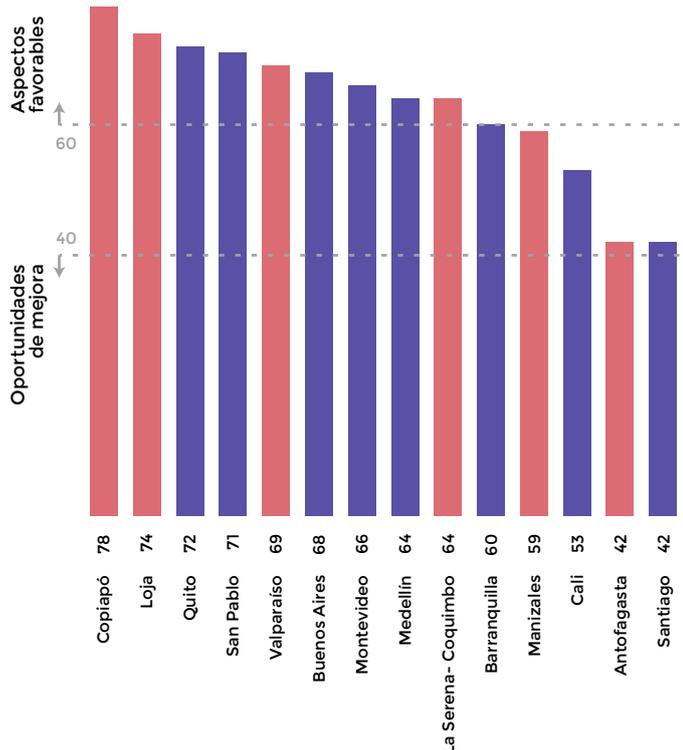
Fuente: elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

El nivel alcanzado por la presencia de **mujeres emprendedoras liderando emprendimientos dinámicos** es algo menos favorable. Incluso en ciertos casos como **Antofagasta y Santiago** hay oportunidades de mejora muy importantes en este sentido, evidenciando que ciertas condiciones específicas auspiciosas como las comentadas no son suficientes para lograr que haya más mujeres liderando emprendimientos orientados al crecimiento.

Figura 79.
Presencia de mujeres liderando empresas dinámicas

- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

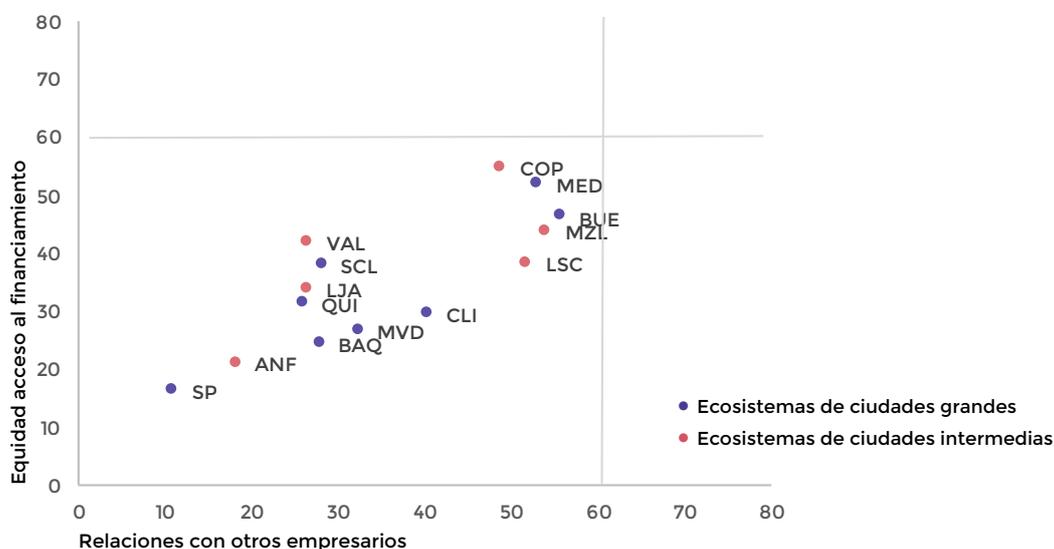
Fuente:
elaboración propia
en base a Encuesta
GEIAL 2024.



Es posible que, como fuera anticipado en la sección anterior, esto tenga que ver con el menor acceso de las mujeres a trabajos calificados y bien remunerados y a posiciones de liderazgo en las empresas, lo cual puede limitar su capacidad de ahorro para financiar su emprendimiento y el tipo de capacidades y contactos que consiguen desarrollar en el ámbito laboral. Pero también inciden negativamente otras condiciones específicas de los procesos de emprendimiento.

En primer lugar, en una parte importante de los ecosistemas de GEIAL existen diferencias entre hombres y mujeres a la hora de **acceder al financiamiento**. Pero, además, son significativas las **barreras y obstáculos** que las emprendedoras deben enfrentar al momento de **relacionarse con otros empresarios**, con proveedores y colegas. Estas barreras son tanto culturales como de acceso a los contactos relevantes.

Figura 80.
Equidad en el acceso al financiamiento y redes de contacto

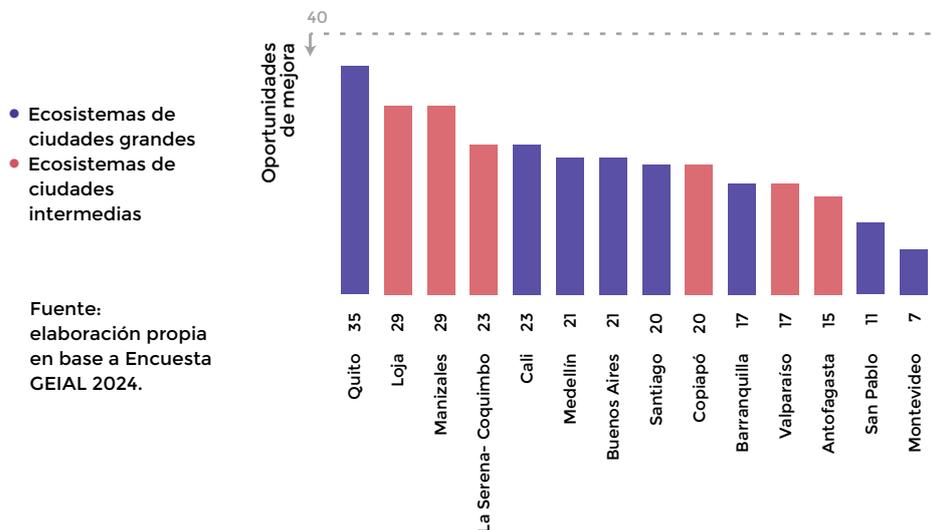


ANF: Antofagasta, BAQ: Barranquilla, BUE: Buenos Aires, CLI: Cali, COP: Copiapó, LSC: La Serena-Coquimbo, LJA: Loja, MZL: Manizales, MED: Medellín, MVD: Montevideo, QUI: Quito, SP: San Pablo, SCL: Santiago, VAL: Valparaíso.

Fuente: elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

Las diferencias en el acceso a los recursos para emprender es una cuestión clave que debe ser atendida en una agenda con perspectiva de género. Existe, además, un aspecto quizás menos visible pero que también incide sobre la actividad de las emprendedoras, el mismo se refiere a las **restricciones para dedicarle todo el tiempo que les demanda** el emprendimiento debido a sus mayores obligaciones familiares.

Figura 81.
Dificultades para asignar el tiempo al emprendimiento por mayores obligaciones familiares



Fuente: elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

En resumen, los ecosistemas pioneros de GEIAL no suelen contar con buenas condiciones para el emprendimiento femenino, más allá de que hay avances positivos en la incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones del sector público y en las organizaciones de soporte que trabajan con emprendimientos y de la existencia de modelos de rol femeninos inspiradores. Sin embargo, la carrera comienza con desventajas en las propias condiciones del mercado laboral, que restringe el desarrollo de capacidades y recursos para la creación de las empresas y sigue con otras diferencias más específicas ligadas al proceso de emprendimiento, como a la hora de acceder al financiamiento y de relacionarse con otros empresarios, proveedores y clientes y también de dedicarle al emprendimiento el tiempo que requiere, por tener que afrontar mayores obligaciones familiares que sus colegas varones. En este contexto, no sorprende su presencia limitada en el liderazgo de los emprendimientos dinámicos. Estos resultados obtenidos en el marco de GEIAL constituyen un insumo sumamente relevante para las conversaciones entre los actores de los ecosistemas con vistas a incluir acciones para transformar esta realidad.



Susana García Robles

Miembro del Advisory Board de GEIAL y Managing Partner en Capria Ventures

Los ecosistemas en LATAM y el emprendimiento dinámico femenino

Los resultados del reciente informe de GEIAL sobre las condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico no son sorprendentes para quienes conocemos la realidad de la región. Los niveles de desarrollo van de medio-alto a medio-bajo, sin que ninguno de los ecosistemas alcance un nivel alto. Si bien hay avances considerables, como muestra el reporte, aún queda un largo camino por recorrer, y uno de los factores que persiste es la centralización de la industria de capital emprendedor en grandes capitales como São Paulo, Bogotá y Santiago. Esta concentración no reconoce que el talento no tiene una geografía específica y que puede prosperar en ciudades más pequeñas si se le brinda el apoyo y la inversión necesarios. Los casos de Manizales y Concepción son ejemplos alentadores de ciudades intermedias que están emergiendo como puntos clave de innovación. Tal como señala el informe, es crucial descentralizar la inversión y el apoyo para permitir que ciudades que no son capitales puedan desarrollar ecosistemas vibrantes. Si no, las regiones menos favorecidas ven limitadas sus posibilidades de escalar y competir en el mismo nivel.

El informe también trae algunas noticias alentadoras sobre el emprendimiento femenino. Se han logrado avances importantes, como la incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones del ecosistema y la aparición de modelos de rol femeninos inspiradores. Sin embargo, el reporte también hace notar que esto no es suficiente. El "vaso medio lleno o medio vacío" refleja que, aunque hemos progresado, los desafíos continúan. Una tarea pendiente es implementar los cambios necesarios para que crezca el número de emprendedoras que consiguen avanzar más allá de las rondas semilla y Serie A. Para que eso ocurra deben resolverse varias barreras estructurales. Aunque hay más equidad en el acceso a la educación universitaria y una mayor conciencia sobre la importancia de tener mujeres en roles de liderazgo, en la práctica, el progreso sigue siendo limitado. Otro aspecto crucial que destaca el informe es la dificultad que enfrentan las mujeres para hacer crecer sus redes de contactos y acceder al financiamiento. El networking, tal como está diseñado hoy, parece favorecer a los hombres. Mientras que muchos hombres pueden asistir a eventos de negocios varias noches, las mujeres, que a menudo enfrentan mayores responsabilidades familiares, no siempre tienen esa flexibilidad, y eso las coloca en desventajas para construir conexiones valiosas. Además, existen estudios que muestran que las preguntas hechas a mujeres emprendedoras cuando presentan sus proyectos tienden a ser más defensivas (de prevención), mientras que a los hombres se les hacen preguntas más estratégicas (de promoción), lo cual impacta negativamente en las oportunidades de las mujeres de conseguir financiamiento.

Hay una necesidad urgente de crear mejores condiciones para que las mujeres que ya están en el ecosistema no se vayan, y para que muchas más se sumen. Para crear un ecosistema ver-

daderamente inclusivo y dinámico, es necesario que todos los actores – no sólo las mujeres– se involucren activamente en este cambio. Fundaciones como EmprendedoraLAC, WeXchange y WeInvest LATAM están comprometidas con esta misión, pero el impacto debe ser más amplio. Sueño con que en cinco o diez años ya no tengamos que seguir hablando de la falta de equidad de género en estos espacios, porque esta brecha se habrá cerrado. Es fundamental mejorar el acceso al capital, promover redes empresariales inclusivas y crear políticas de conciliación que equilibren la carga familiar. De no hacerlo, estaremos perdiendo un enorme potencial de innovación y crecimiento que las mujeres emprendedoras tienen para ofrecer.

Finalmente, instancias como GEIAL son plataformas esenciales para seguir investigando los ecosistemas en diversas ciudades, compartir experiencias y contactos y proporcionar nuevas ideas que transformen las condiciones del emprendimiento femenino y, en general, del ecosistema emprendedor en América Latina. La región ha avanzado mucho, pero sólo con un compromiso colectivo se logrará un cambio sostenible y equitativo, donde las mujeres ocupen el lugar que les corresponde en la construcción de un futuro emprendedor.

Condiciones para la creación de empresas de base científico-tecnológica

Los desafíos planteados por el cambio climático, la transformación digital y la revolución 4.0 hacen que las nuevas empresas de base científico-tecnológica (EBCTs) sean vistas con especial interés por su capacidad de transferir los resultados de las investigaciones realizadas por las universidades y otras instituciones de ciencia y tecnología y un motor potente de la innovación y el desarrollo económico (Kriz 2022; Gómez Gras, J. et al 2007; Di Gregorio and Shane 2003). Innovar es un proceso complejo, es decir, no es lineal, y la mayor parte del conocimiento generado no llega al mercado. Esto es tanto más cierto en el caso de la innovación radical. Los emprendedores y las empresas de base científico-tecnológica son los que cierran estas brechas entre el conocimiento generado y la innovación (Audrescht 2018). Es por ello que los equipos locales de los ecosistemas pioneros” de GEIAL en 2023 eligieron profundizar en las condiciones sistémicas para su creación y desarrollo en sus ecosistemas. A tal efecto, la Coordinación Técnica de GEIAL desarrolló una metodología ad hoc que permite estimar el Índice de Condiciones para la creación de Empresas de Base Científico-Tecnológica (IEBCT) que refleja tales condiciones. A continuación, se presenta, en primer lugar, el modelo conceptual en el cual se basa.

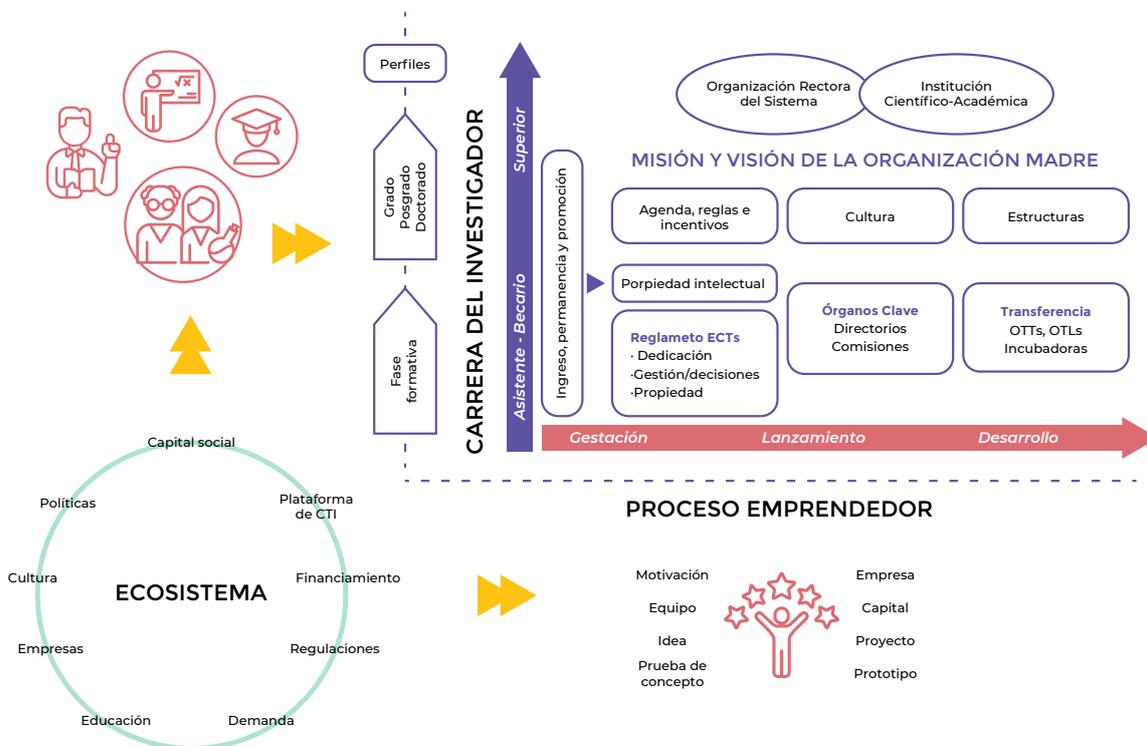
► Definición y modelo conceptual para el estudio de las EBCTs

La definición del fenómeno de las EBCTs que se adopta en este estudio incluye a todas aquellas empresas creadas por emprendedores cuyas propuestas de valor se basan en resultados de actividades de I+D realizadas por instituciones académicas, científico-tecnológicas y/o empresas, o en vinculación con este tipo de organizaciones (E-matrix y Prodem, 2021).

En este trabajo se adopta un enfoque evolucionista sistémico-organizacional del fenómeno de las EBCTs (Kantis y otros 2018; Kantis y Angelelli, 2019). En primer lugar, es muy relevante identificar en qué medida las agendas de investigación se vinculan con los desafíos de la sociedad y las empresas, así como también los factores que inciden en la motivación y el comportamiento de los académicos interesados en transformar sus proyectos en empresas. En tal sentido, es clave entender cómo inciden las reglas de juego de la carrera académica, así como también la cultura de las organizaciones académicas y científicas sobre estos comportamientos (Sandstrom et al 2016). Difícilmente las empresas de base científico-tecnológica puedan crearse si no existe el interés de los académicos (Spigel and Bathelt 2011), aun cuando los emprendedores sean terceras personas que se vinculan con ellos y con su conocimiento. La fuerza de estas precondiciones organizacionales es muy importante (Quince 2002). Luego está el resto del conjunto de factores que afectan a la realidad del emprendimiento de base científico-tecnológica, es decir, los mecanismos de transferencia y apoyo institucional, el financiamiento, las normas y regulaciones (Buratti, Profumo y Persico 2020; Brandi 2023, Jelfs and Smith 2022).

Figura 82.

Modelo sistémico-organizacional para la creación de EBCTs



Fuente:
Prodem y ematris
(2020) en base a
Kantis (2019)

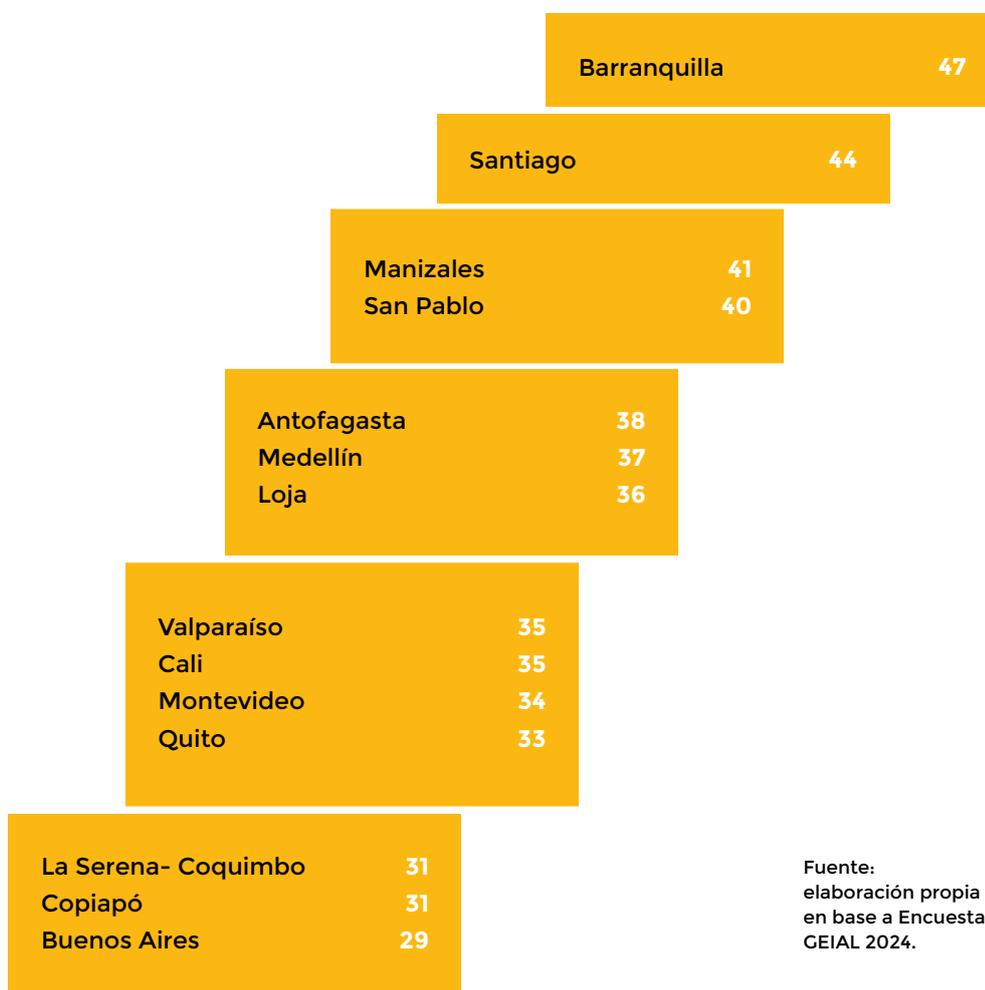
En las páginas siguientes se analizarán los resultados más importantes del Índice de Condiciones para la creación de Empresas de Base Científico-Tecnológica (IEBCT) para los ecosistemas pioneros de GEIAL.

► ¿Hay condiciones para la creación de empresas de base científico-tecnológica en los ecosistemas de la región?

Todos los ecosistemas “pioneros” de GEIAL tienen que trabajar en la generación de condiciones apropiadas para la creación de EBCTs. Los niveles del IEBCT son medios o medio-bajos en todos los casos. En este contexto, el líder es **Barranquilla**. Le siguen **Santiago, Manizales y San Pablo**, en un segundo escalón. Sorpresivamente, quien cierra el ranking en la posición más rezagada es **Buenos Aires**.

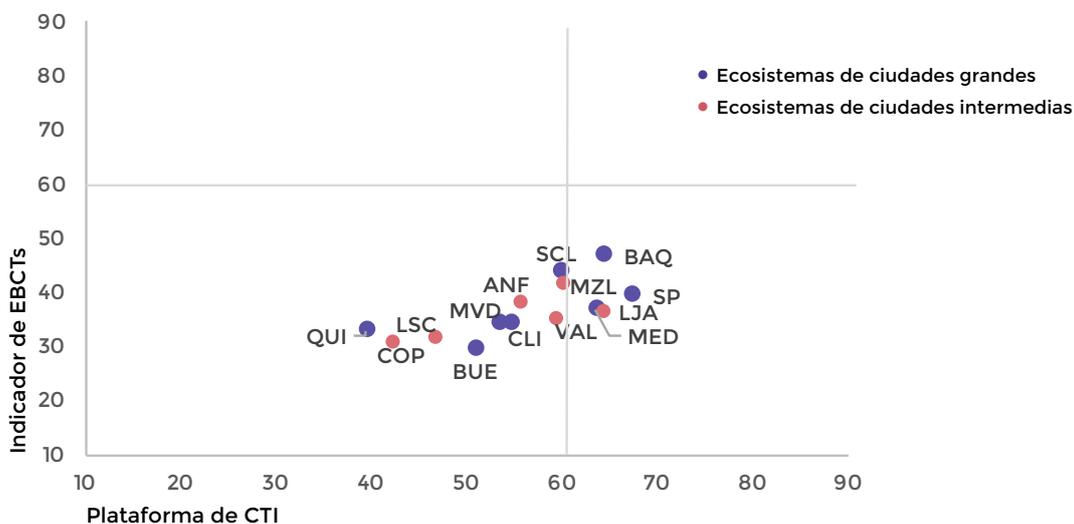
Figura 83.

Ranking Indicador de condiciones para las EBCT (IEBCT)



Aún aquellos ecosistemas que cuentan con cierta plataforma de instituciones de ciencia y tecnología como punto de partida, como por ejemplo **San Pablo, Loja, Barranquilla y Medellín**, carecen, sin embargo, de condiciones apropiadas para aprovechar dicha plataforma y crear EBCTs, tal como muestra el siguiente gráfico. El menor desarrollo de estas condiciones vis a vis la plataforma de CTI es algo que se verifica en todos los ecosistemas.

Figura 84.
Plataforma de ciencia y tecnología y condiciones para la creación de EBCTs (IEBCT)



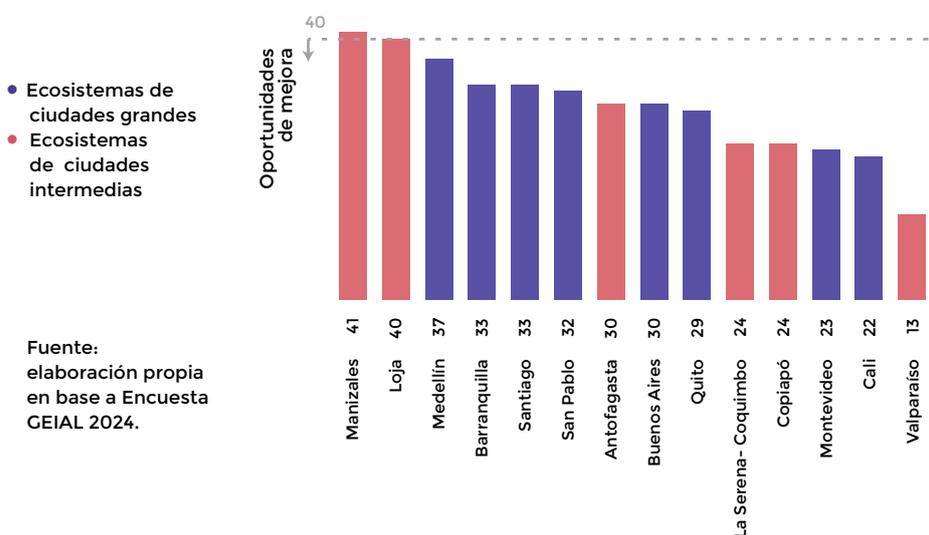
ANF: Antofagasta, BAQ: Barranquilla, BUE: Buenos Aires, CLI: Cali, COP: Copiapó, LSC: La Serena-Coquimbo, LJA: Loja, MZL: Manizales, MED: Medellín, MVD: Montevideo, QUI: Quito, SP: San Pablo, SCL: Santiago, VAL: Valparaíso.

Fuente: elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

► ¿Las universidades y centros de I+D contribuyen a la creación de EBCTs?

El ambiente interno de las universidades y centros de I+D no suele ayudar. Más allá de que existen diferencias entre ecosistemas, ninguno de ellos supera los 41 puntos en este aspecto, revelando que aún para **Manizales y Loja** que encabezan el ranking del ambiente interno en las universidades y centros de I+D constituye una importante oportunidad de mejora.

Figura 85.
Ambiente interno para las EBCTs en las universidades y centros de I+D

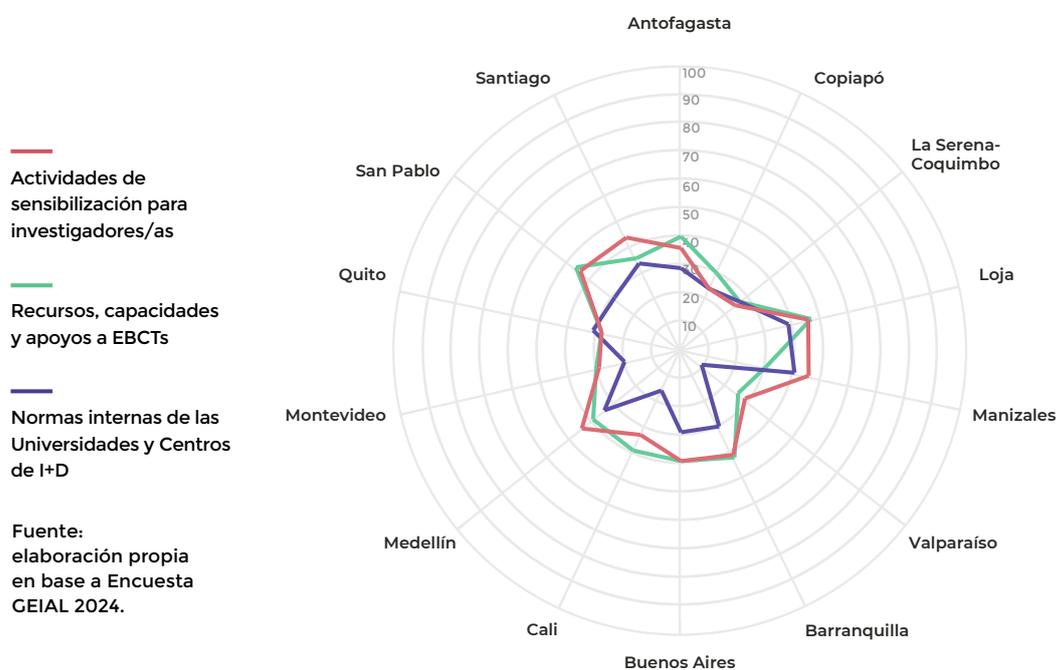


Fuente: elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.

Estas limitaciones en el ambiente interno se corresponden con la ausencia de actividades que expongan a los académicos ante la opción emprendedora, así como también con incentivos que tienden a privilegiar la producción académica tradicional, reglamentaciones poco favorables para la creación de EBCTs y para la gestión de la propiedad intelectual, y limitaciones en las capacidades y recursos de las universidades y centros de I+D para apoyar a estos emprendimientos. No son resultados que sorprendan dado que investigaciones previas ya indicaban estos déficits a nivel nacional (Kantis y Angelelli, 2019).

Figura 86.

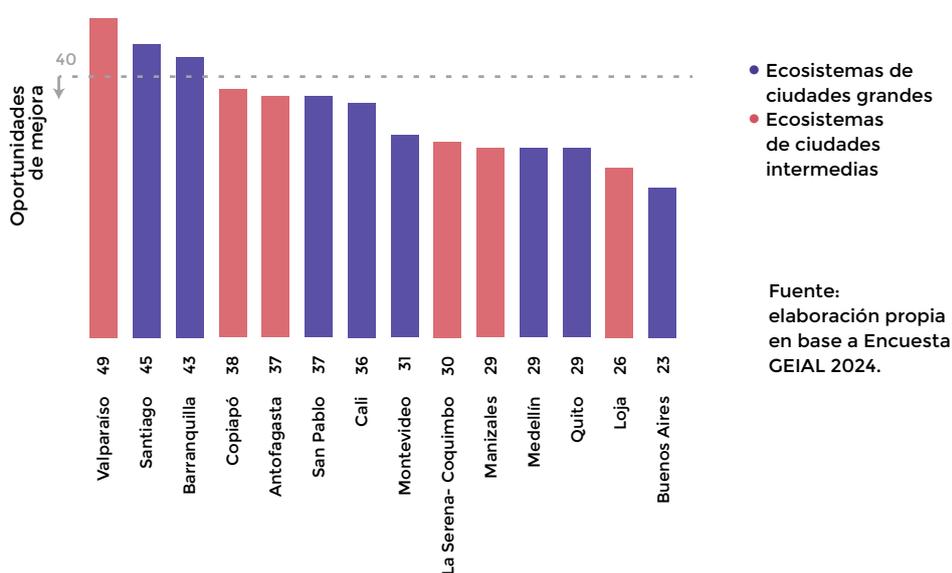
Ambiente interno en las Universidades y Centros de I+D para la creación de EBCTs



► ¿Existen condiciones para la creación de EBCTs fuera de las universidades y centros de I+D?

El ambiente externo a las universidades y centros de I+D tampoco es favorable, donde lidera **Valparaíso** con 49 puntos.

Figura 87.
Ambiente externo para las EBCTs

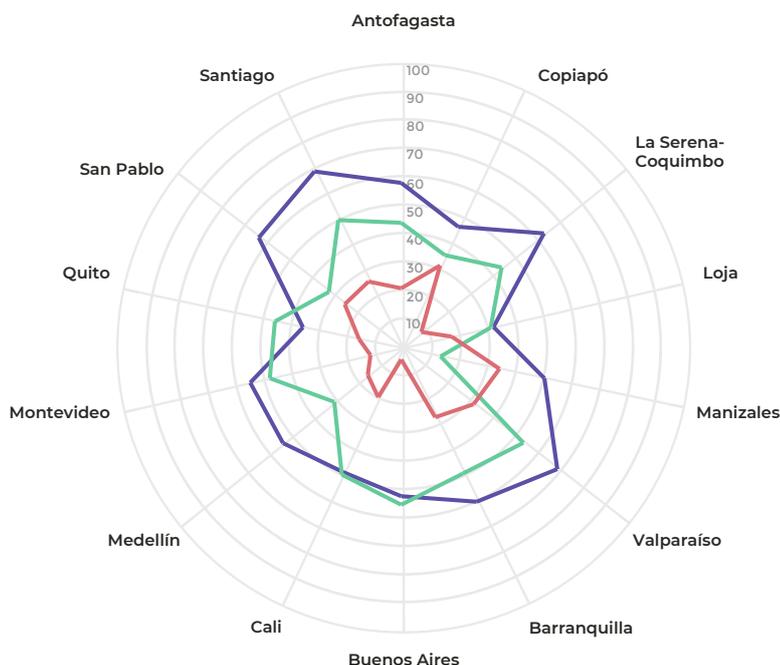


Esta situación se explica en primer lugar por las normas y regulaciones que desalientan la creación de las EBCT (por ejemplo, impositivas, societarias), con valores por debajo de los 40 puntos en todos los casos. A ello se suma la falta de una oferta de financiamiento privado especializada en EBCTs. Los más avanzados, como por ejemplo **Buenos Aires, Valparaíso y Santiago** rondan los 50 puntos. Finalmente, en la mayoría de los ecosistemas, se suma la ausencia de programas públicos efectivos que impulsen la creación de EBCTs. Varios ecosistemas de Chile, como **Santiago, Valparaíso y La Serena-Coquimbo** son una excepción, dado que exhiben un ambiente favorable en materia de este tipo de programas públicos, algo que también sucede, en menor medida, en **San Pablo**.

Figura 88.
Ambiente externo para la creación de EBCTs

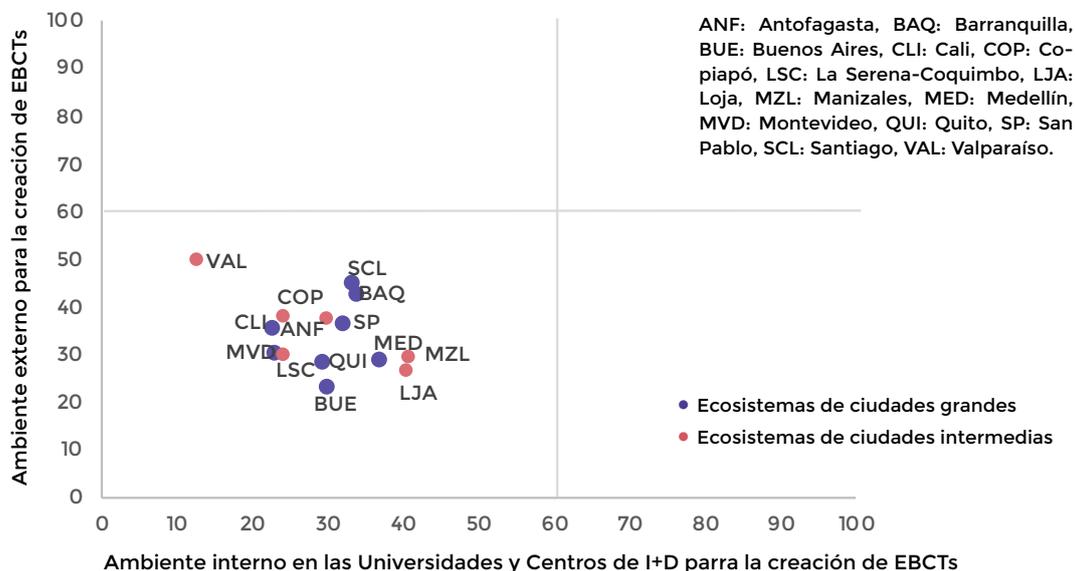
- Normas y regulaciones (impositivas, societarias, etc) que afectan a las EBCTs
- Acceso a financiamiento privado
- Acceso a Programas publicos para EBCTs

Fuente:
elaboración propia
en base a Encuesta
GEIAL 2024.



En general, estas limitaciones en el ambiente externo suelen estar acompañadas por limitaciones en el ambiente interno a las universidades y centros de I+D, generando un contexto general desafiante para la creación de EBCTs en la mayoría de los ecosistemas pioneros de GEIAL. Distinto es el caso de **Valparaíso**, donde hay un mayor desarrollo del ecosistema por fuera de las universidades. Y el de **Loja**, donde los emprendedores de base científico-tecnológica encuentran un ecosistema relativamente más amigable en sus universidades que en materia de regulaciones y financiamiento.

Figura 89.
Ambiente externo e interno para las EBCTs



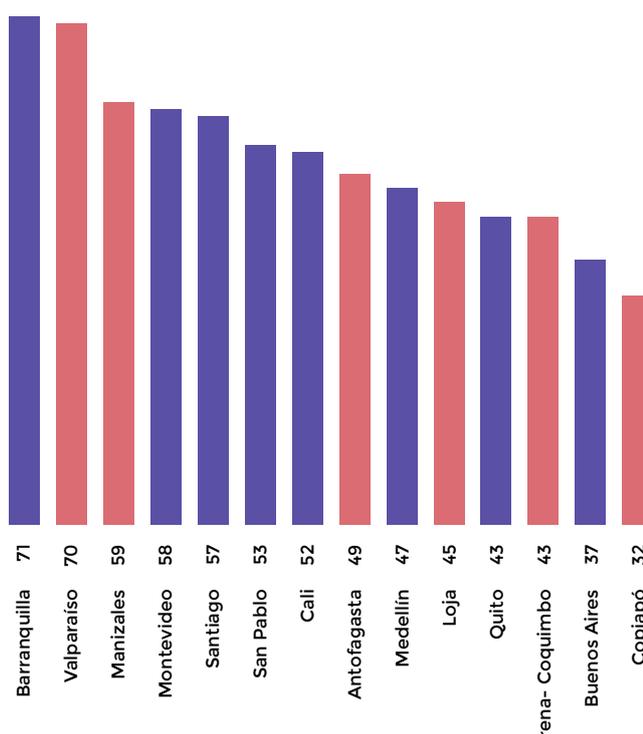
► ¿Hubo avances en el apoyo a las EBCTs?

El panorama es más alentador en lo que respecta a los avances recientes en los apoyos a los emprendimientos EBCT que ofrecen los programas públicos y de otras organizaciones (por fuera de las universidades). **Barranquilla y Valparaíso** son los líderes indiscutidos en este campo, en torno a los 70 puntos y le siguen, a la distancia, **Manizales, Montevideo y Santiago**, entre 57 y 59.

Figura 90.
Avances en
el apoyo a las
EBCTs

- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

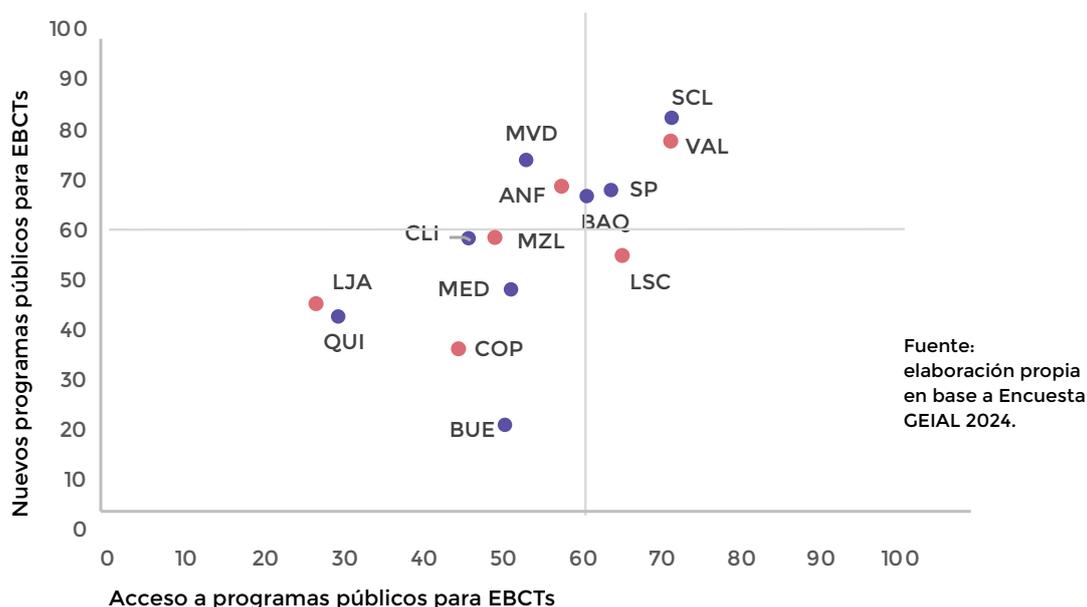
Fuente:
elaboración propia
en base a Encuesta
GEIAL 2024.



Hay avances perceptibles en los programas públicos para la creación de EBCT, donde se destacan, en particular, **Santiago, Montevideo y Valparaíso**, por sobre los 70 puntos, seguidos de **Antofagasta**, un poco más abajo. Estos ecosistemas están logrando aprovechar los nuevos esfuerzos de sus gobiernos nacionales, lo cual se traduce en niveles los favorables de acceso antes mencionados. En **Buenos Aires**, en cambio, no se registran evidencias de avances en materia de nuevos programas o políticas para este tipo de empresas.

Figura 91.

Acceso y nuevos programas y políticas públicas para EBCTs



- Ecosistemas de ciudades grandes
 - Ecosistemas de ciudades intermedias
- ANF: Antofagasta, BAQ: Barranquilla, BUE: Buenos Aires, CLi: Cali, COP: Copiapó, LSC: La Serena-Coquimbo, LJA: Loja, MZL: Manizales, MED: Medellín, MVD: Montevideo, QUI: Quito, SP: San Pablo, SCL: Santiago, VAL: Valparaíso.

Barranquilla y Valparaíso, por su parte, también registran progresos en la calidad y variedad de los servicios para las EBCT que brindan las organizaciones de soporte, con valores favorables en ambos ecosistemas.

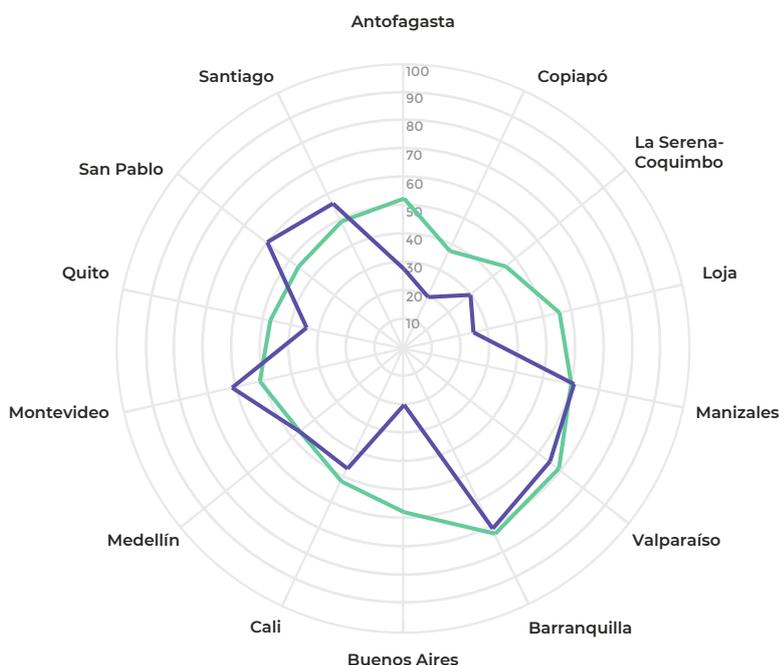
Figura 92.

Avances en las vinculaciones y los servicios de apoyo a las EBCTs

Acceso a Programas públicos para EBCTs

Mejóro la vinculación y articulación de EBCTs con otros actores (locales y extra-locales)

Fuente: elaboración propia en base a Encuesta GEIAL 2024.



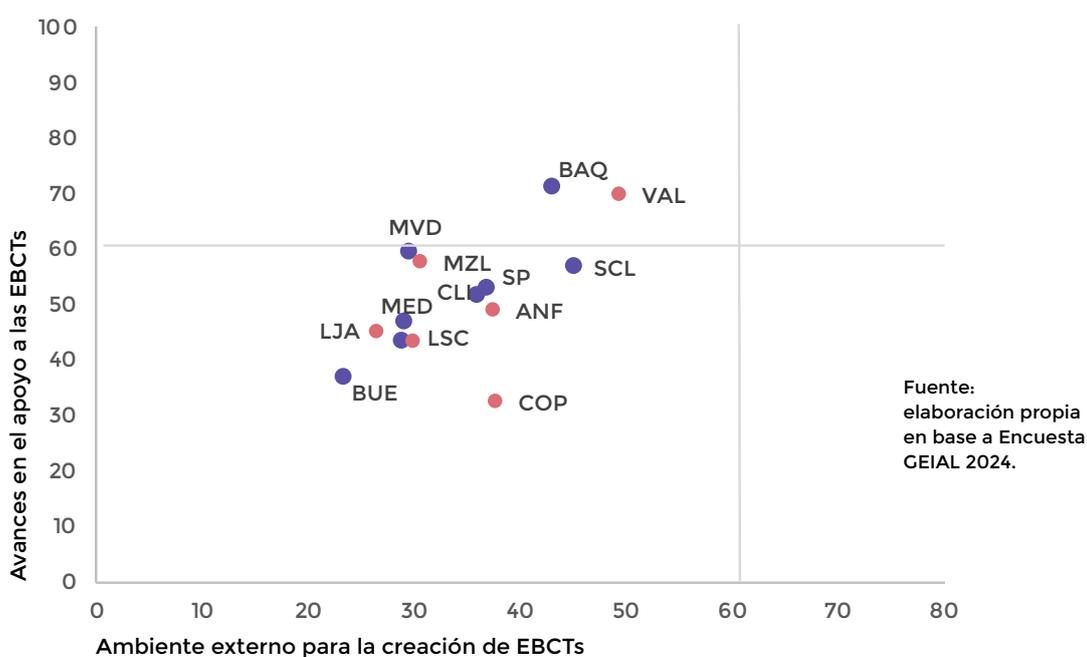
También se registraron avances en la vinculación de las universidades con otros actores del ecosistema de emprendimiento. Estos avances son liderados por **Loja, Valparaíso y Barranquilla**, con más de 70 puntos, abarcando en las últimas dos ciudades la vinculación con otros ecosistemas. Le sigue **San Pablo**, un poco por encima de los 60 puntos. **Barranquilla**, junto con **Buenos Aires y Montevideo**, también están moviéndose para relacionar a los emprendedores de las EBCT con inversionistas privados, por encima de los 60 puntos.

Sin desconocer la importancia de avanzar en estos apoyos, es necesario tener en cuenta que para lograr resultados potentes en la creación de EBCT hace falta contar, además, con un ambiente favorable en las universidades, con regulaciones que no traben a los emprendedores y con un acceso al financiamiento ajustado a los requerimientos específicos de las EBCT, cuyos montos de inversión y períodos de maduración suelen ser muy superiores a los de los demás emprendimientos.

El siguiente gráfico permite apreciar esta dualidad, donde los avances en el apoyo a las EBCTs exhibe un mayor nivel que el ambiente externo de regulaciones y acceso al financiamiento privado. El ecosistema de Valparaíso es el que combina mejores condiciones relativas en uno y otro aspecto, aún cuando exhibe oportunidades de mejora en regulaciones y financiamiento y, muy especialmente, como fuera ya comentado, en el marco de incentivos, normas y apoyos de las universidades e instituciones de I+D.

Figura 93.

Avances en el apoyo a la creación de EBCT y ambiente externo para las EBCTs



- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

ANF: Antofagasta, BAQ: Barranquilla, BUE: Buenos Aires, CLI: Cali, COP: Copiapó, LSC: La Serena-Coquimbo, LJA: Loja, MZL: Manizales, MED: Medellín, MVD: Montevideo, QUI: Quito, SP: San Pablo, SCL: Santiago, VAL: Valparaíso.

En resumen, si bien varias de las ciudades pioneras de GEIAL muestran avances importantes en sus apoyos a la creación de EBCTs, las condiciones para el surgimiento de este tipo de empresas aún constituyen una clara oportunidad de mejora en todos los casos. Salvo casos aislados, existen importantes limitaciones tanto en el ambiente externo como hacia el interior de las universidades y centros de I+D. Encabezan la lista de déficits a ser atendidos las normas que regulan la carrera de los/as investigadores/as y el conjunto más amplio de reglamentaciones sobre la posibilidad de que los/as investigadores/as puedan participar de la propiedad y/o gestión de este tipo de empresas, disposiciones que permitan que éstos/as puedan dedicar tiempo de su carga horaria al desarrollo del negocio, o que regulen las condiciones bajo las cuales las EBCTs puedan utilizar equipos y laboratorios de las universidades y centros de I+D en un esquema beneficioso para ambas partes. Son todos incentivos clave que pesan de una manera importante a la hora de que un/a investigador/a decida emprender. Pero la tarea no se agota dentro de las universidades y centros de I+D. La vinculación con otros emprendedores es relevante para conformar equipos mixtos. También con inversionistas privados especializados que conozcan las particularidades de las EBCTs y decidan apostar a su desarrollo. Son todavía una cuenta pendiente en la mayoría de los ecosistemas pioneros de GEIAL, así como también avanzar hacia un marco regulatorio más favorable a la creación y desarrollo de las EBCTs.



Gonzalo Rivas

Jefe de la División
de Competitividad
Tecnología e
Innovación
del Banco
Interamericano
de Desarrollo

Oportunidades para impulsar las empresas de base científico-tecnológica

Algo que destaco de esta nueva edición del Reporte Regional del Grupo de Ecosistema Inteligentes de América Latina es su capítulo especial dedicado a analizar la situación de los emprendimientos de base científico-tecnológica (EBCTs). Este análisis es más que bienvenido y es también muy oportuno.

Las EBCT representan una gran oportunidad para generar empleos de calidad en nuestro continente. Particularmente en el área de ciencias de la vida, donde nuestros países concentran el grueso de las actividades de I+D. La abundancia de recursos naturales y la enorme bio-diversidad que caracteriza muchos de nuestros territorios ofrecen una gran oportunidad para que estas empresas prosperen, muchas veces ofreciendo soluciones tecnológicamente avanzadas para las actividades mineras, acuícolas o agropecuarias, que forman la columna vertebral de nuestras economías.

Tal como se evidencia en el reporte, en varios países y territorios se están haciendo esfuerzos de política pública generando programas de apoyo para fomentar las EBCT. Pero, también queda en evidencia que hay muchas barreras normativas que afectan negativamente las posibilidades de progreso de estas empresas. Estas restricciones hacen que ciudades con un alto potencial en este campo, que disponen de una gran concentración de investigación de alta calidad, no lo estén aprovechando y aparezcan muy abajo en el ranking del Índice de Condiciones para el Emprendimiento de base Científico-Tecnológica (IEBCT-Prodem).

La buena noticia, es que introducir mejoras en el ámbito normativo no suele requerir una gran inversión de recursos financieros. Pero, sí demanda combatir hábitos y rasgos culturales que pueden estar muy arraigados en las organizaciones, y que a menudo se alinean con intereses creados por grupos de poder. De ahí entonces que informes como este sean tan valiosos, y que sea tan importante difundir sus hallazgos.

Condiciones para el desarrollo de los emprendimientos en base a las iniciativas de innovación corporativa con startups y empresas jóvenes

► Enfoque adoptado en este estudio

Las formas que asume el fenómeno de la innovación empresarial han tendido a cambiar en las últimas décadas. Ya no ocurre solamente como una actividad guardada bajo siete llaves en los laboratorios de investigación y desarrollo de las corporaciones. La innovación es cada vez más una actividad abierta y colaborativa con otras empresas nacientes y jóvenes, así como también con instituciones de ciencia y tecnología (Chesbrough, 2003; Chesbrough et al., 2006; Chesbrough y Bogers, 2014; Bogers et al, 2018).

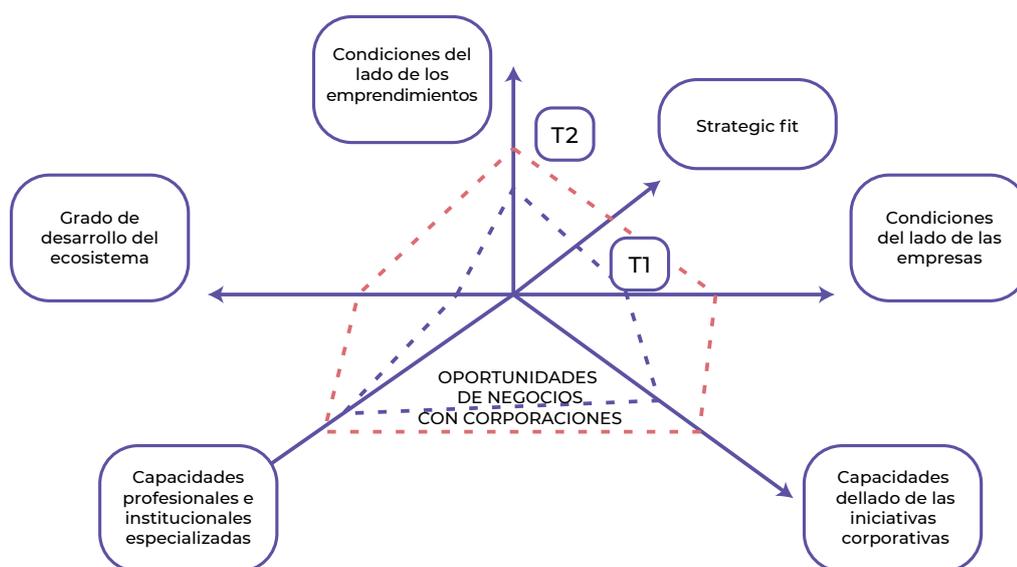
En este contexto, las iniciativas empresariales que impulsan la innovación junto a los emprendedores están creciendo en forma significativa en América Latina (Kantis, 2018, Kantis y otros 2023). Este estudio adopta un marco conceptual sistémico-organizacional, que integra el nivel micro de la corporación y su programa de innovación y el nivel meso de las relaciones con el ecosistema y las nuevas empresas.

En el nivel micro deben tenerse en cuenta, en primer lugar, los factores impulsores de las iniciativas de trabajo de las corporaciones con las nuevas empresas, los que incluyen las motivaciones que le dan vida a la iniciativa, el nivel de compromiso asumido por la corporación y los recursos asignados a estas actividades por parte de la compañía, así como también el dispositivo organizacional de enlace entre la iniciativa y la empresa (Mind the Bridge y Nesta, 2017; Imaginatik y Masschallenge, 2016). La propuesta de valor de la iniciativa, por su parte, puede incluir distintos tipos de actividades con los emprendedores y capitalizar de distinta forma los activos tangibles e intangibles de la corporación (Bannerjee y otros, 2016; Prats y otros, 2018; Weiblen y Chesbrough, 2015; Grandó, 2016). Aquí es clave el grado de sinergia entre la propuesta de valor de la iniciativa y la estrategia de la compañía (strategic fit). También es clave considerar que quienes lideran las iniciativas puede tener distintas capacidades para apalancar potenciales aportes de la empresa y para establecer alianzas al interior de la corporación, pero también a nivel externo –es decir, con otros actores del ecosistema– a fin de construir una plataforma de operaciones potente.

En el nivel meso, es muy importante considerar el nivel de desarrollo del ecosistema en el que opera la empresa. Importa, en tal sentido, la calidad y el caudal del flujo de startups. Esto incide en la atractividad de las soluciones que ellas pueden ofrecer para atender a los desafíos

de las empresas. Además, asociado al nivel de desarrollo del ecosistema, puede haber organizaciones como incubadoras y aceleradoras que brinden servicios a las empresas para ayudarlas a identificar y trabajar con startups. Otro tanto puede decirse acerca de los inversionistas o de los gobiernos.

Figura 94.
Modelo del enfoque sistémico-organizacional de la innovación corporativa con nuevas empresas



Fuente: Kantis y Angelelli 2019



Andrés Saborido

Managing
Director, Wayra

El rol de las corporaciones en la dinamización de ecosistemas de emprendimiento

Un resultado positivo que se desprende del Reporte 2024 de GEIAL tiene que ver con el rol cada vez más activo de las corporaciones. Esto se observa no sólo en grandes centros urbanos como San Pablo, Medellín, Monterrey, Buenos Aires y Montevideo sino también en ciudades menos populosas como Antofagasta, Manizales, Valparaíso o Concepción.

Desde las corporaciones podemos jugar un doble rol en la dinamización: como inversores por un lado, y como consumidores o canales de distribución de soluciones innovadoras por otro. Sin embargo esta simbiosis no siempre ocurre. En parte, por una deficiente gestión del riesgo por parte de las grandes empresas. Las startups tienen una ventaja respecto de las corporaciones, en el sentido que están diseñadas para gestionar el riesgo de mercado, fallando rápido y pivoteando. A su vez, los VCs que financian las startups gestionan dicho riesgo construyendo portafolios diversificados. Pero una corporación normalmente no es capaz de pivotar de un solo salto. Los incentivos de corto plazo no favorecen la toma de riesgo. Cuando alcanzas cierto volumen de clientes y de ingresos se hace más prioritario proteger lo que has conseguido, que desafiar el status quo. Hasta que otro lo hace en tu lugar.

Saberte vulnerable es el principio, es lo que impulsa la Innovación Abierta y el Corporate venture capital (CVC). Pero la experiencia muestra que tampoco es suficiente. Lanzar un programa de Venture Client o incluso ejecutar un fondo de CVC no es suficiente para transformar la organización. La barrera por vencer - y el sentido último de cualquier iniciativa de innovación - es lograr impacto relevante en el negocio. No basta con hacer algunos pilotos o construir un CVC con cierta rentabilidad financiera. Para conseguir el objetivo es imprescindible apostar al negocio, estar dispuesto a fallar varias veces y no morir en el intento. Si tuviera que resumir lo que hemos aprendido después de una década y media invirtiendo en +1.100 startups desde Wayra diría lo siguiente:

1. Ha sido fundamental invertir y tomar stake en startups para dinamizar ecosistemas con capital y para acercarnos al talento con incentivos alineados (skin in the game).

2. Ha sido más importante aún centrarnos en generar negocios para nuestro portafolio. La diferenciación respecto a cualquier VC está en el negocio que puedan generar conjuntamente -startup y corporación-. Y aquí es donde la mayoría de las empresas falla, porque pocas están dispuestas a asumir riesgo de negocio comprometiéndose con la visión disruptiva de un emprendedor. Por último, creo que no buscar insistentemente lo segundo es un sinsentido para cualquier CVC (que fue creado para transformar la corporación). Pero sobre todo, condena al CVC a la selección adversa, lastrando la rentabilidad financiera del fondo. Las buenas startups buscan ser invertidas por un CVC, sólo si éste se

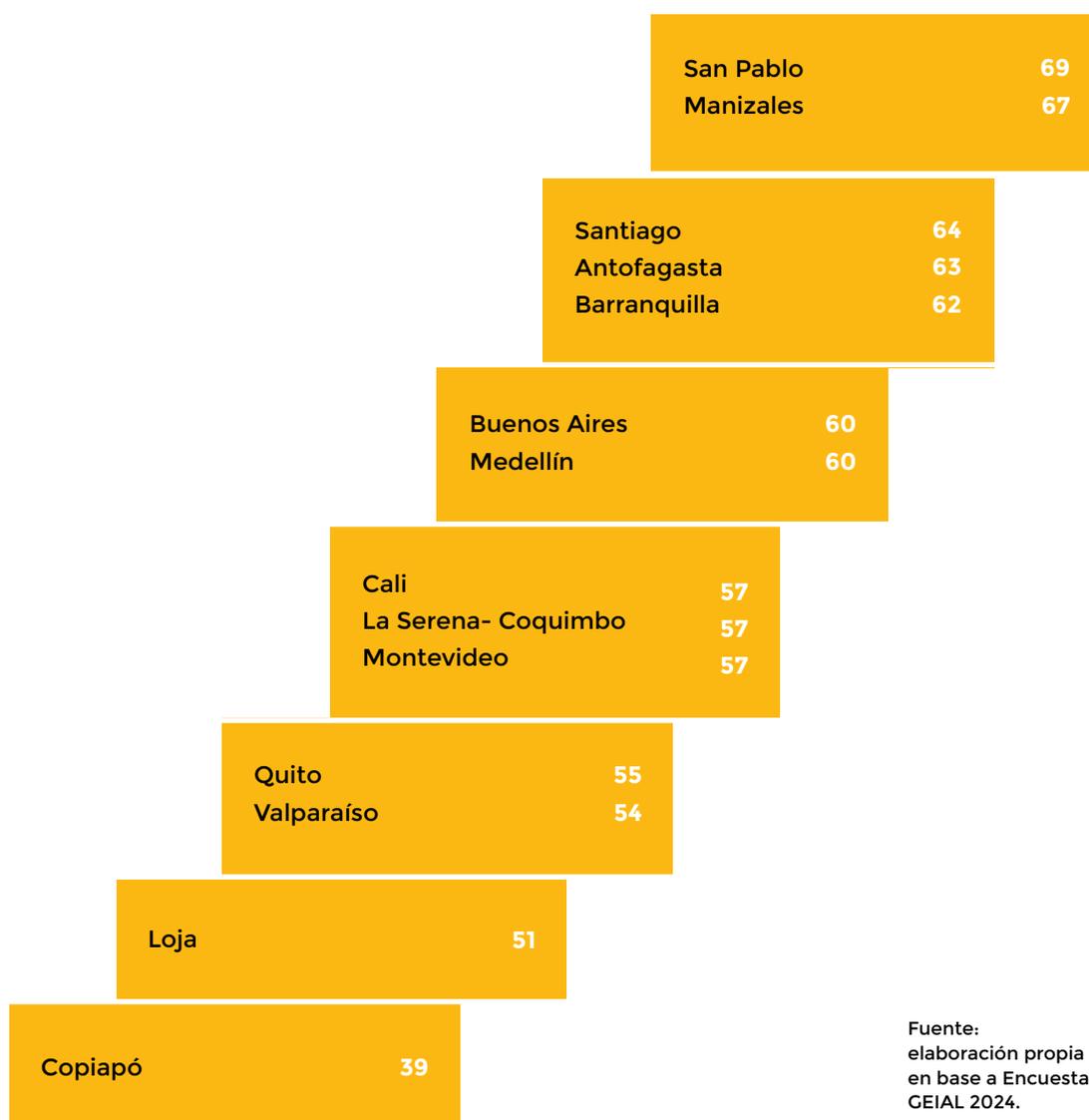
comporta como un socio estratégico. Y si no eres capaz de cumplir esa promesa, atraerás únicamente a emprendedores que no son capaces de acceder a mejores alternativas de financiación. De la misma manera, se genera un círculo virtuoso imparable cuando eres capaz de invertir y luego aportar negocios a tu portfolio.

► Presentación y análisis de los resultados

El ranking general indica que hay un grupo de ecosistemas en los cuales estas iniciativas de innovación corporativa ofrecen condiciones favorables para los emprendedores, destacándose en especial **San Pablo y Manizales**.

Figura 95.

Ranking de condiciones para la innovación corporativa con nuevas empresas

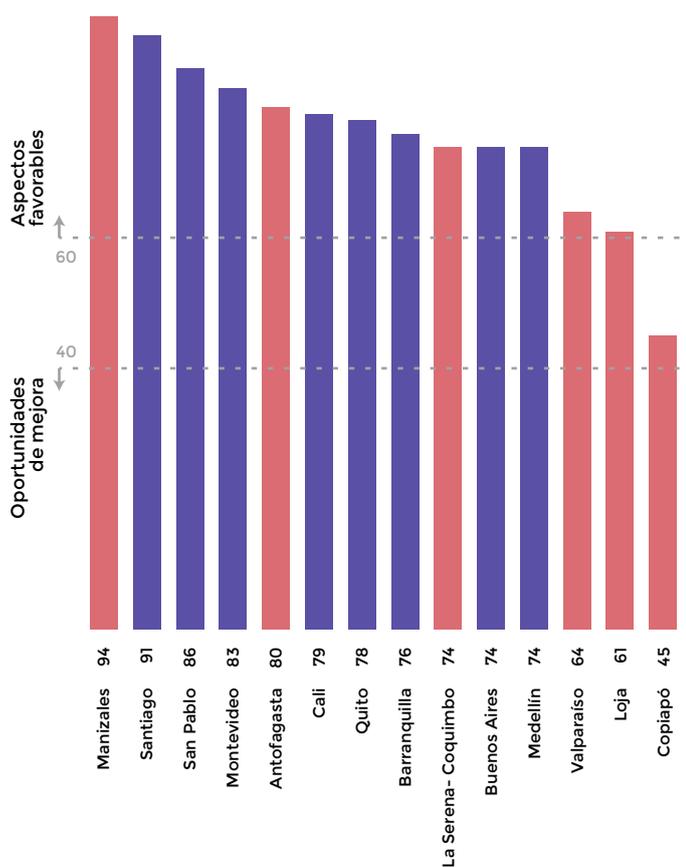


En verdad, hay suficientes evidencias acerca de avances empresariales con nuevas iniciativas de este tipo en casi todos los ecosistemas, destacándose en especial **Manizales, Santiago, San Pablo, Montevideo y Antofagasta**, con 80 puntos o más. En otras palabras, en la mayoría de los ecosistemas pioneros de GEIAL las empresas grandes y medianas están cada vez más activas lanzando nuevas iniciativas de innovación abierta con emprendimientos.

Figura 96.
Nuevas iniciativas de innovación abierta

- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

Fuente:
elaboración propia
en base a Encuesta
GEIAL 2024.

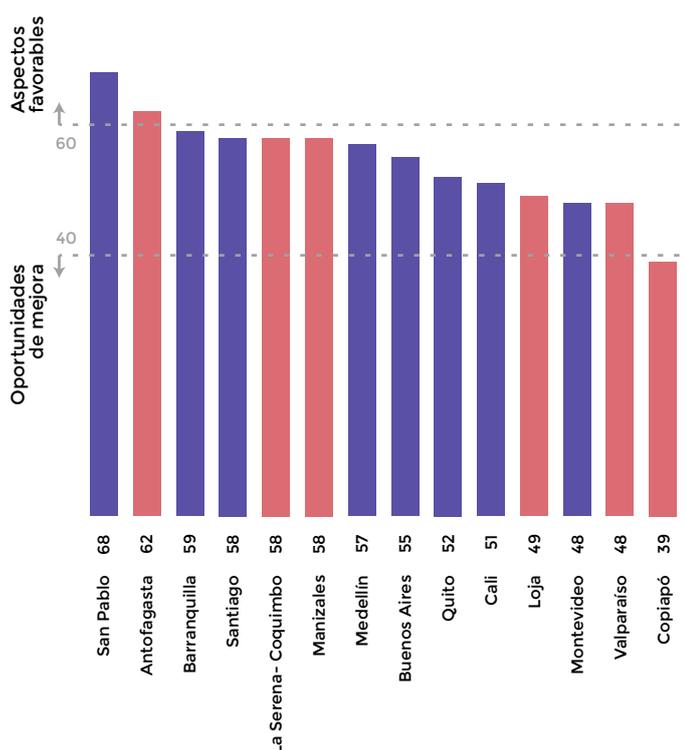


En **San Pablo y Antofagasta** es donde más se percibe el valor agregado de estas iniciativas tanto para las empresas como para los emprendedores, con más de 60 puntos en ambos casos. Por detrás de ellos, los demás ecosistemas suelen ubicarse en niveles ligeramente favorables, por encima de los 50 puntos.

Figura 97.
Percepción sobre el valor agregado de las iniciativas

- Ecosistemas de ciudades grandes
- Ecosistemas de ciudades intermedias

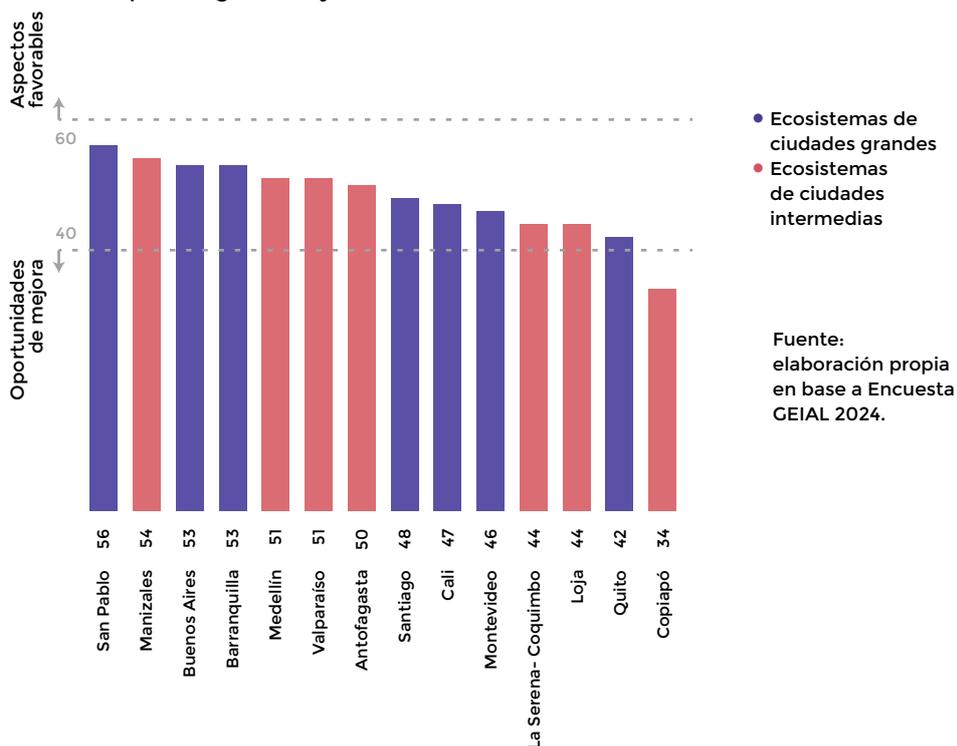
Fuente:
elaboración propia
en base a Encuesta
GEIAL 2024.



Esta situación puede tener que ver con el carácter reciente y novedoso de estas iniciativas empresariales. Pero también con la necesidad de trabajar sobre las condiciones de las empresas y los emprendimientos para que el trabajo colaborativo prospere.

Figura 98.

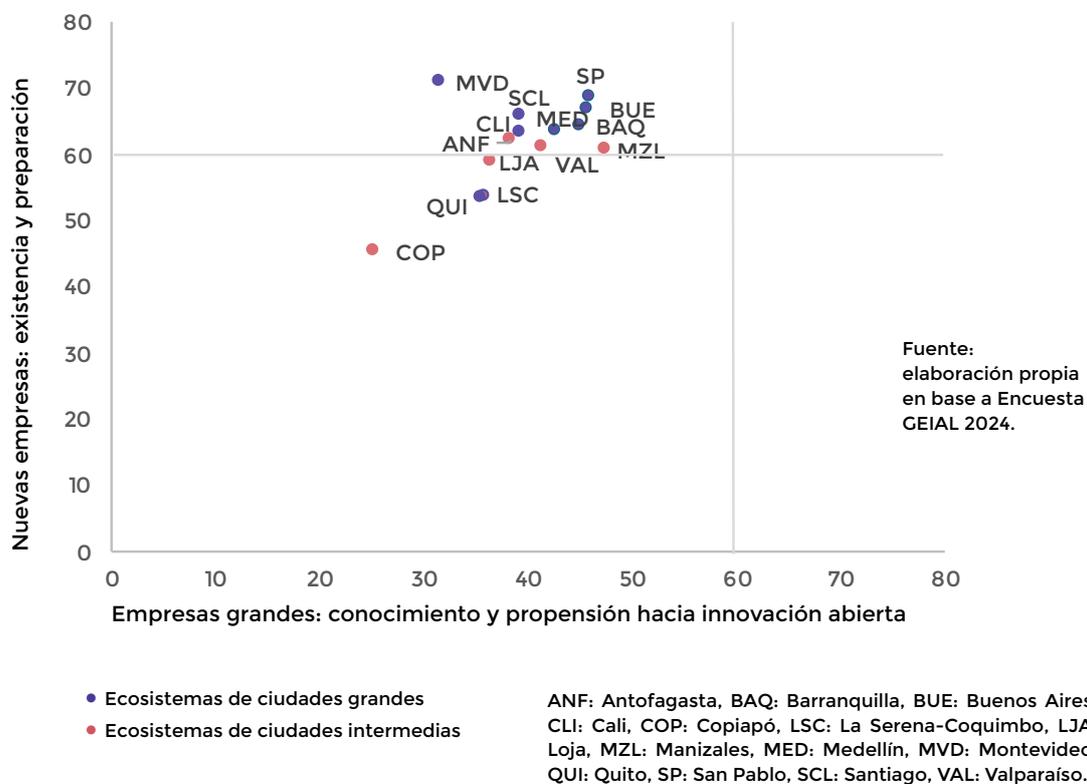
Condiciones para la colaboración entre empresas grandes y nuevas



Del lado de las empresas grandes y medianas, las opiniones de quienes forman parte de los Paneles de Actores Clave (PACE) tienden a coincidir en que éstas no suelen conocer sobre innovación abierta y tampoco cuentan con una cultura organizacional y una estrategia orientada a la innovación. Del lado de los emprendedores, en cambio, las condiciones suelen ser mejores, tanto en lo que hace a la existencia de soluciones innovadoras como a su preparación para trabajar con grandes empresas, destacándose en especial **Montevideo, San Pablo y Santiago**.

Figura 99.

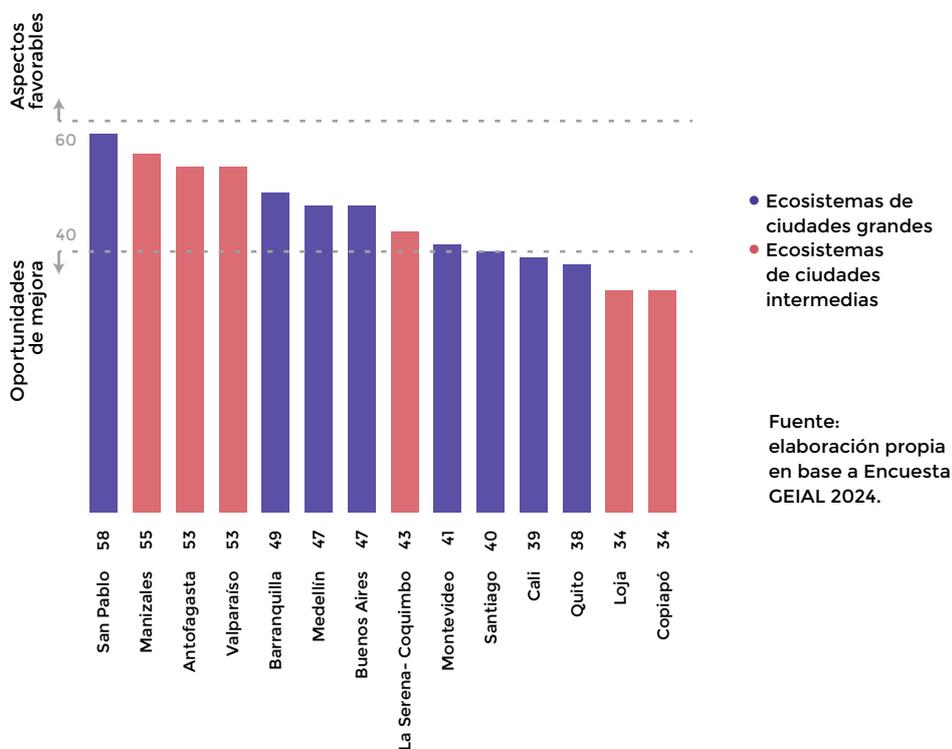
Condiciones para la colaboración entre empresas grandes y nuevas empresas



Este contexto presenta oportunidades y también desafíos importantes. Por un lado, es necesario trabajar con las empresas para que abracen la innovación en general. Pero también hace falta construir puentes entre dos mundos con lógicas de comportamiento y culturas muy diferentes. Esa tarea podrían desempeñarla las organizaciones que trabajan con emprendedores. Si bien existen algunas iniciativas puntuales, como en el caso de **San Pablo**, existe un amplio campo para avanzar en esta dirección.

Figura 100.

Existencia de organizaciones que vinculen a las grandes empresas y las empresas nuevas



En suma, en la mayoría de los ecosistemas hay nuevas iniciativas empresariales de innovación abierta con emprendimientos, llegando a ser un aspecto favorable del ecosistema en algunos de ellos. También suele haber emprendedores con soluciones atractivas que están preparados para colaborar con las empresas. Para que el valor agregado de estas iniciativas sea mayor haría falta trabajar en las condiciones internas de las empresas y sobre su vinculación con los emprendedores, un espacio en el que las organizaciones de soporte podrían jugar un papel relevante, dado su conocimiento del mundo emprendedor.



Jonathan Potter

Head of the Entrepreneurship Policy and Analysis Unit, Centre for Entrepreneurship, SMEs, Regions and Cities, OECD

Un reporte con real valor para orientar la acción en los ecosistemas de LATAM

El consejo de la OCDE a los gobiernos en materia de política de emprendimiento se centra cada vez más en las medidas que crearán condiciones marco sólidas para que surja el emprendimiento productivo o dinámico en los países y regiones. Es necesario adoptar medidas en favor de los ecosistemas que complementen las políticas específicas más tradicionales que identifican a las startups prometedoras y las ayudan con financiación y asesoramiento. Al igual que el Reporte comparado del Grupo de Ecosistemas Inteligentes de América Latina (GEIAL), la OCDE adopta una perspectiva amplia, que incluye acciones para una cultura emprendedora que construya la cartera de futuros emprendedores, para crear regulaciones amigables para el emprendimiento, para construir un pool de talento, para invertir en la generación y difusión de conocimiento, y para crear redes.

Este reporte tiene un real valor para ayudar a orientar estas acciones en América Latina. Esto se debe a que abarca los principales ecosistemas emprendedores a nivel local, se basa en el conocimiento y las percepciones de los propios actores de los ecosistemas emprendedores y sigue un marco y una metodología claros y sólidos. Además, este año ofrece unas secciones especiales centradas en las condiciones para el emprendimiento femenino, para las empresas emergentes de base científica y tecnológica, y para las iniciativas corporativas de innovación abierta con nuevas empresas, todos temas que también están cerca del centro de las preocupaciones de los países de la OCDE.

El reporte muestra que los ecosistemas regionales de emprendimiento dentro de América Latina han evolucionado de manera importante, en lugares como Santiago y Montevideo, y que la mayoría de los ecosistemas cubiertos están avanzando. También muestra que podemos tener ecosistemas emprendedores destacados en una variedad de lugares y que las "economías de aglomeración" producto del tamaño de las ciudades no lo explican todo.

Y lo que es más importante, el reporte también nos ayuda a ver los cuellos de botella y dónde los gobiernos y los actores del ecosistema deben poner sus prioridades. Muestra la importancia de temas como la promoción de la educación empresarial en escuelas, colegios y universidades, y de contar con las regulaciones adecuadas. También se destacan áreas de desarrollo realmente prometedoras como hacer llegar el financiamiento a las empresas de base tecnológica y conectarse con las grandes empresas como actores clave en los ecosistemas empresariales. El trabajo de la OCDE muestra que, frecuentemente los beneficios de los vínculos de las grandes empresas con startups no se aprovechan plenamente, por ejemplo, a través de sus contribuciones a la incubación y la aceleración, la financiación de riesgos y las conexiones con contactos internacionales.

El conocimiento sobre los cuellos de botella de los ecosistemas y las mejores prácticas son fundamentales para desarrollar las acciones correctas, y este reporte ayudará a proporcionar la base para el debate y la acción entre todos los actores clave del ecosistema. Acojo con gran beneplácito este esfuerzo y lo que aporta.

Conclusiones e implicancias para la acción

El análisis de las condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico en América Latina pone de manifiesto un panorama mixto que combina oportunidades y desafíos. La realidad que afecta a los emprendedores de la región es heterogénea. Aunque se observan avances significativos en varios campos, persisten desafíos que limitan el despliegue del potencial de la actividad emprendedora y de la innovación en diversos ecosistemas. Al final, la creación de condiciones más favorables para el emprendimiento no solo beneficiará a los emprendedores, sino que también contribuirá al crecimiento económico y al desarrollo sostenible de las comunidades en América Latina.

La “foto” y la “película” de los ecosistemas latinoamericanos

Los ecosistemas latinoamericanos se sitúan en un rango de desarrollo que va desde el nivel medio-alto al medio-bajo, sin alcanzar un nivel alto que podría ser considerado como óptimo para el emprendimiento. Las grandes ciudades como San Pablo, Monterrey, Bogotá, Santiago y Medellín lideran en el ranking, pero también hay ejemplos de ciudades intermedias, como Manizales y Concepción, que muestran un desarrollo notable. Esta situación indica que no existe una relación directa entre el tamaño poblacional de una ciudad y su capacidad para fomentar el emprendimiento, lo que sugiere la necesidad de políticas y estrategias específicas adaptadas a cada contexto local.

La brecha de desarrollo entre los ecosistemas más avanzados y los más rezagados es considerable, alcanzando un 50%. En este paisaje tan diverso los emprendedores enfrentan realidades muy distintas, incluso dentro de un mismo país. La cultura suele ser favorable para el emprendimiento en muchos de estos ecosistemas, destacándose ciudades como Manizales y Monterrey junto a Medellín y Bogotá. Sin embargo, el desafío radica en la retención del talento emprendedor, lo que implica la necesidad de crear condiciones más atractivas para que estos individuos se queden y prosperen en sus localidades. También es importante poder tender puentes con los que se han marchado para poder conocer otras realidades, aprovechar las capacidades y contactos disponibles en otros ecosistemas y por qué no, dejar la puerta abierta para un futuro regreso en mejores condiciones, beneficiando tanto a sus emprendimientos como al ecosistema.

Un aspecto crucial identificado en el análisis es la necesidad de ampliar la base de emprendedores locales y mejorar las condiciones educativas. A pesar de que los espacios formativos existentes fuera del sistema educativo juegan un papel importante para los emprendedores actuales, para desarrollar los emprendedores del mañana es esencial avanzar en la educación emprendedora desde las instituciones de enseñanza secundaria y fortalecer los programas universitarios, que pueden ser mejorados. Esto no solo ayudará a formar emprendedores más capacitados, sino que también contribuirá a la creación de una cultura emprendedora más sólida.

La existencia de fuentes de oportunidades en varios de los ecosistemas es un factor positivo que puede ser aprovechado por los emprendedores para construir y desarrollar sus propuestas de valor. Hacer negocios con empresas localizadas en el mismo ecosistema, por ejemplo, es una fuente de oportunidades relevante, especialmente para los emprendedores de

ciudades grandes como San Pablo, Medellín, Monterrey, Buenos Aires y Montevideo. La importancia de las firmas tecnológicas como espacio de oportunidades, por ejemplo es, en promedio, 50% mayor en las ciudades grandes. Entre las de tamaño intermedio es mayor el papel que juegan las empresas agrupadas en diversos clusters sectoriales, como sucede en Manizales y Antofagasta. La buena noticia es que hay grandes empresas que están buscando innovar con el apoyo de las empresas nuevas y jóvenes, esperando que ellas les puedan aportar soluciones en forma más ágil y económica. Estas oportunidades no solo están surgiendo en grandes ciudades como San Pablo, Medellín, Monterrey, Buenos Aires y Montevideo, sino también en algunas intermedias como Antofagasta, Manizales y, en menor medida, Valparaíso y Concepción.

La situación es menos alentadora en lo que respecta al rol de las instituciones de ciencia y tecnología como plataforma para innovar a través de la creación de empresas. Sólo una minoría de los ecosistemas cuenta con una buena base de partida, por ejemplo San Pablo, Monterrey, Barranquilla y Medellín, entre las grandes ciudades, y Concepción y Loja, entre las de menor tamaño.

Para concretar sus proyectos, los emprendedores precisan acceder a una oferta de financiamiento que presenta condiciones desfavorables, aunque hay excepciones en ecosistemas como los de Chile y de Montevideo, donde las fuentes públicas son más accesibles. La inversión privada juega un papel relevante en San Pablo y Monterrey, lo que resalta la importancia de fomentar un entorno que incentive la inversión en empresas nuevas y jóvenes.

Esto sucede en un contexto en el que las políticas públicas en países como Chile y Uruguay han sido favorables hacia el emprendimiento, aunque las regulaciones siguen siendo un obstáculo significativo para los emprendedores de todos los ecosistemas. Es crucial que los gobiernos no solo lancen nuevos programas, como están haciendo, sino que también se centren en mejorar su efectividad y en la reducción de las barreras regulatorias.

Un dato alentador es la confianza y el espíritu colaborativo existente entre los actores de cada ecosistema, destacándose ciudades intermedias como Manizales, Concepción, Antofagasta y Valparaíso, donde los lazos sociales suelen ser mayores, pero también en grandes ciudades como Montevideo o Monterrey. Sin embargo, este ambiente es condición necesaria pero no suficiente para lograr una visión compartida, una agenda de desarrollo del ecosistema con recursos para la acción y un espacio institucional para impulsar el trabajo colaborativo (gobernanza), los hitos de una hoja de ruta que aún debe recorrerse. Quienes sí se destacan en este campo son Manizales, Montevideo y Concepción, seguidas de Valparaíso, Monterrey y Loja.

Hasta acá la “foto de los ecosistemas”. La novedad de este reporte es la inclusión de un análisis de su evolución reciente que ayuda a entender mejor lo que se observa en dicha “foto”. La mayoría de los ecosistemas emprendedores están avanzando y presentan un panorama dinámico. Santiago y Montevideo lideran el índice de progresos (IPE-Prodem), seguidos por Manizales, mientras que Quito muestra signos de mejora a pesar de estar rezagado en la “foto grupal”. Curiosamente, Medellín y San Pablo, que destacaban en dicho retrato, presentan menos avances.

Los principales impulsores de este progreso son los emprendedores, que asumen nuevos roles en el ecosistema (como mentores, inversionistas, etc.), pero también las empresas que fomentan la innovación abierta con startups, y los esfuerzos para desarrollar y atraer inversión privada para los emprendimientos locales. Montevideo, Antofagasta y Manizales destacan en el desarrollo de la oferta de inversionistas locales, en tanto que en la mayoría de los ecosistemas se están realizando esfuerzos para atraer inversores del exterior.

La articulación de actores en los ecosistemas está mejorando, con ciudades intermedias como Loja, Valparaíso y Manizales a la vanguardia, que se suman a Montevideo entre las de mayores avances en la construcción y fortalecimiento de cierta forma de gobernanza. Un poco más atrás, están las organizaciones de soporte que avanzan con una mayor variedad, sofisticación y especialización por verticales en sus servicios. Sin embargo, los gobiernos muestran avances más limitados, centrados en el lanzamiento de nuevos programas, pero no se observan mejoras significativas en las regulaciones que afectan a los emprendedores.

Otra novedad de este reporte es la inclusión de capítulos de profundización en ciertas actividades emprendedoras que podrían ayudar a dinamizar los ecosistemas. Uno de ellos se refiere a las condiciones para el surgimiento y desarrollo del emprendimiento dinámico femenino. El análisis destaca la necesidad de abordar estas condiciones, en las que las emprendedoras todavía suelen enfrentar barreras significativas, algunas al nivel de la sociedad en general y otras más específicamente ligadas al proceso de emprendimiento. Entre las primeras están las inequidades en el acceso a trabajos calificados y a posiciones de liderazgo, que limitan el desarrollo de las capacidades, recursos y contactos de las potenciales emprendedoras. Además, hay restricciones para acceder al financiamiento y para dedicar el tiempo que el emprendimiento requiere debido a las mayores obligaciones familiares, así como barreras culturales para relacionarse con potenciales clientes y proveedores.

También se profundizó en las condiciones para el surgimiento y desarrollo de las empresas de base científico-tecnológica (EBCTs), donde la situación es igualmente desafiante. Aún en los casos que cuentan con una plataforma favorable de ciencia y tecnología como San Pablo, Loja y Buenos Aires hay deficiencias importantes en el ambiente interno de las universidades y centros de I+D en lo que respecta a las normas e incentivos que inciden negativamente en la actividad emprendedora de los académicos, pero también en las capacidades y recursos existentes para apoyar a estos emprendimientos y vincularlos con otros actores del ecosistema. Además, hay restricciones importantes en el acceso a inversionistas privados y en el marco regulatorio. Sin embargo, también hay que destacar los avances en los programas públicos que buscan fomentar este tipo de emprendimientos, por lo general de nivel nacional o regional, especialmente reconocidos en Barranquilla, San Pablo y en los ecosistemas chilenos. Otro tanto puede decirse de la evolución reciente de los servicios de apoyo, incluyendo la vinculación de los emprendedores académicos con otros actores (inversionistas y otras organizaciones), en especial, en Barranquilla y Valparaíso, Manizales, Montevideo y Santiago.

Por último, se analizó el caso particular de las iniciativas de innovación corporativa que se abren a las soluciones de las empresas nuevas y jóvenes, dada su importancia crucial para el desarrollo de los ecosistemas. Estas iniciativas han estado desarrollándose en forma muy dinámica, en particular, en San Pablo, Manizales, Santiago, Antofagasta y Barranqui-

Ila. La colaboración entre grandes empresas y startups no solo promete fomentar la innovación, sino también permitir que las grandes corporaciones accedan a soluciones creativas y ágiles que solo pueden ofrecer las startups. Sin embargo, para lograr un mayor alcance e impacto de estas iniciativas, todavía debe avanzarse para que las empresas abracen la innovación como parte de su estrategia y comprendan mejor cómo funciona la innovación abierta. Hay una necesidad apremiante de construir puentes entre las grandes empresas y las startups, facilitando el trabajo colaborativo y la creación de un entorno que favorezca la innovación abierta.

Algunas recomendaciones para la acción

A partir de las conclusiones anteriores, se pueden recomendar diversas acciones y políticas. Estas recomendaciones generales se agrupan en varias áreas clave y son presentadas a simple título orientativo dado que en cada reporte local, los Equipos GEIAL de cada ecosistema han incluido lineamientos para la acción más adaptados a su propia realidad:

Desarrollar el capital humano emprendedor

- Desarrollar e implementar programas de educación emprendedora en las escuelas secundarias y universidades que incluyan formación práctica sobre creación de empresas, gestión y habilidades blandas ligadas a desafíos y oportunidades de la sociedad local.
- Promover alianzas entre instituciones educativas y empresas para ofrecer pasantías, mentorías y programas de formación que conecten a estudiantes con el mundo empresarial.
- Potenciar los espacios de formación de los emprendedores actuales y potenciales que existen por fuera del sistema educativo, con metodologías ágiles y formatos compactos (por ejemplo hackatones).
- Atender el desafío de la retención de capital humano emprendedor mediante la mejora de las condiciones para emprender a nivel local, construyendo puentes con los que han migrado a otros ecosistemas, tanto para comprender mejor su realidad como para beneficiar con sus nuevos conocimientos y contactos al propio ecosistema.
- Realizar campañas que promuevan el emprendimiento como una carrera viable y atractiva, destacando los ejemplos de éxito y el impacto positivo de los emprendedores en la economía local. Fomentar las iniciativas que involucren a la comunidad en la promoción del emprendimiento, como ferias de emprendimiento y concursos que reconozcan y premien la innovación local.
- Promover el emprendimiento femenino a través de políticas que promuevan la igualdad de género y el cambio cultural en el mundo empresarial, el acceso a financiamiento, capacitación, mentorías, redes y recursos que les permitan desarrollar sus ideas de negocio.

Ampliar el espacio de oportunidades y contactos

- Crear redes y eventos de networking que conecten a emprendedores, inversores y grandes empresas, tanto locales como de otros ecosistemas, para facilitar el intercambio de ideas y el surgimiento de oportunidades de colaboración.
- Promover que los emprendedores participen de actividades y espacios de este tipo en otros ecosistemas.
- Desarrollar un sistema de inteligencia de negocios que permita captar oportunidades de negocio fuera del ámbito local para los emprendedores.
- Fomentar la innovación abierta con empresas nuevas y jóvenes mediante plataformas que faciliten la colaboración, incentivando que las empresas grandes y medianas puedan acceder a soluciones innovadoras ofrecidas por emprendedores.
- Establecer mecanismos de compras públicas ágiles para las soluciones innovadoras de los emprendedores para atender los desafíos del propio gobierno y de la sociedad.
- Aumentar la inversión en I+D y desarrollar ambientes pro-emprendimiento, con incentivos y apoyos favorables para la creación de empresas en las universidades y centros de investigación, que incluyan la vinculación de los emprendedores con otros actores del ecosistema (aceleradoras, empresas, inversionistas).
- Implementar programas de emprendimiento que conecten a estudiantes y egresados con las oportunidades del sector tecnológico y los investigadores y las investigaciones con potencial de comercialización.

Facilitar el apoyo a la creación y el crecimiento de las empresas

- Promover el desarrollo de la oferta de servicios de soporte para los emprendimientos en sus distintas fases, incluyendo la de crecimiento y de internacionalización.
- Establecer programas públicos de capital semilla para las fases de gestación, lanzamiento y escalamiento, incluyendo incentivos para el apalancamiento de la inversión privada en empresas nuevas y jóvenes locales.
- Impulsar el desarrollo de inversionistas ángeles y el establecimiento y/o la articulación con fondos de inversión enfocados en financiar a las empresas nuevas y jóvenes locales con potencial dinámico, incluyendo aquellos con tesis de inversión en empresas de base científico tecnológica allí donde haya demanda local para este tipo de financiamiento.
- Implementar incentivos fiscales para estimular la oferta los inversionistas que apoyen a las empresas nuevas y jóvenes, así como para ellas mismas, a fin de reducir la carga fiscal y facilitar su crecimiento.

- Reducir la burocracia y simplificar los procesos de creación y operación de empresas para facilitar el emprendimiento, eliminando regulaciones innecesarias que puedan obstaculizar la actividad empresarial.
- Realizar un análisis exhaustivo de las regulaciones existentes para identificar barreras que impiden el desarrollo de startups y proponer reformas que promuevan un ambiente más amigable para los emprendedores.
- Crear espacios de diálogo con foros y mesas de trabajo que incluyan a todos los actores del ecosistema para construir una agenda accionable y políticas públicas que den cuenta de los desafíos que enfrentan los emprendedores locales y el ecosistema en base a los resultados obtenidos por GEIAL.
- Implementar sistemas de monitoreo y evaluación que permitan medir el impacto de las políticas implementadas y ajustar las estrategias según los resultados obtenidos.

Implementar estas recomendaciones puede ayudar a crear un entorno más propicio para el emprendimiento dinámico en América Latina, facilitando el crecimiento económico y la creación de empleo, al mismo tiempo que se promueve la innovación y la colaboración entre diferentes actores del ecosistema.

Para más información sobre GEIAL y sus actividades visitar:
www.geial.com

Referencias

- Antonelli, C. 2019. Schumpeterian growth regimes. En: Audretsch D., E. Lehmann y A. Link (Eds.). A research agenda for entrepreneurship and innovation. Edwar Elgar Publishing Inc., págs. 4-29.
- Audretsch D, y Link A. (2018), "Entrepreneurship and Knowledge Spillovers from the Public Sector". Department of Economics Working Paper Series. UNC. Greensboro.
- Audretsch, D. y Belitski, M. (2017). Entrepreneurial ecosystems in cities: establishing the framework conditions. *The Journal of Technology Transfer*, 42(5), 1030-1051.
- Baeza, M. (2022). Región de Antofagasta se perfila como nuevo polo de emprendimiento e innovación. Obtenido de Diario Financiero: <https://www.df.cl/df-lab/innovacion-y-startups/region-deantofagasta-se-perfila-como-nuevo-polo-de-emprendimiento-e>
- Bannerjee, S; Beilli, S y Haley C (2016). Scaling together. Overcoming barriers in corporate - startup collaboration. NESTA
- Battaglia, M. P. (2008). Nonprobability sampling en P. Lavrakas (Ed.), *Encyclopedia of Survey Research Methods* (Vol. 2, pp. 523-526). Sage Publishing.
- Bogers, M., Chesbrough, H., y Moedas, C. (2018). Open innovation: Research, practices, and policies. *California management review*, 60(2), 5-16.
- Brandi 2023. Spin-off universitarias y desempeño organizacional: una revisión sistemática de la literatura. *Revista de la Universidad de La Plata*.
- 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.
- Brush, C., Edelman, L. F., Manolova, T., & Welter, F. (2019). A gendered look at entrepreneurship ecosystems. *Small Business Economics*, 53, 393-408.
- Buratti, N., Profumo, G., & Persico, L. (2021). The impact of market orientation on university spin-off business performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 19(1), 104-129.
- Byrne, J., Fattoum, S., & Diaz Garcia, M. C. (2019). Role models and women entrepreneurs: Entrepreneurial superwoman has her say. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 154-184.
- Chesbrough, H. W. (2003): *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press
- Chesbrough, H., y Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 3-28.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. y West, J. (2006): *Open Innovation. Researching a New Paradigm*, Oxford: Oxford University Press

- Correa, V., Lima, R., Brito, F., Machado, M. y Nassif, V. (2022). Female entrepreneurship in emerging and developing countries: A systematic review of practical and policy implications and suggestions for new studies. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(2), 366-395.
- Di Gregorio, Dante and Scott Shane. 2003a. "Why Do Some Universities Generate More Start-Ups than Others?" *Research Policy* 32(2 SPEC.):209-27.
- Etikan, I., Musa, S. y Alkassim, R. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4.
- Federico, J., Ibarra García, S. y Kantis, H. (2020). Enfoque sistémico del emprendimiento: estado del arte y desafíos conceptuales en D. Suarez, A. Erbes y F. Barletta (Eds.), *Teoría de la innovación: evolución, tendencias y desafíos. Herramientas conceptuales para la enseñanza y el aprendizaje*. UNGS-UCM.
- Feld, B. (2012). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. John Wiley & Sons.
- Florida, R., Adler, P. y Mellander, C. (2017). The city as innovation machine. *Regional Studies*, 51(1), 86-96.
- Gómez Gras, J. M., Mira Salves, I., Verdú Jover, A. J., & Sancho Azuar. 2007. "Spinoff académicas como vía de transferencia." *Economía industrial* 366:61-72
- Grando, N. (2016). Beyond corporate venture capital: new ways corporations can engage with startups. FEA USP.
- Imaginatik y Masschallenge (2016). *The State of Startup/Corporate Collaboration 2016*
- Jelfs and Smith. 2022. A Comparative Study of The Survival of University Spin Offs companies (USOs) in the post-industrial UK West Midlands region.
- Johannisson, B. (2000). Networking and entrepreneurial growth en D. Sexton y H. Landstrom (Eds.), *The Blackwell handbook of entrepreneurship* (pp. 368-386). Blackwell.
- Kantis, H (2018). Grandes empresas + startups = nuevo modelo de innovación? Tendencias y desafíos del Corporate Venturing en América Latina. Wayra - Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en www.prodem.ungs.edu.ar
- Kantis, H., Menéndez, C., Álvarez-Martínez, P., & Federico, J. (2023). Colaboración entre grandes empresas y startups: una nueva forma de innovación abierta. *Tec Empresarial*, 17(1), 70-93.
- Kantis, H., Angelelli, P. y Moori Koenig, V. (2004). *Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kantis, H., Federico, J. y Ibarra García, S. (2020). Entrepreneurship policy and systemic conditions: Evidence-based implications and recommendations for emerging countries. *Socio-Economic Planning Sciences*, 72(1), 100872.
- 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

- 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 Menéndez, C. (2022). Emprendimiento digital en ciudades intermedias. CIIPPEC- BID Lab.
- Kriz A. 2022. How Science-based startups and their entrepreneurial ecosystems co-evolve. A process study.
- Liñán, F., Jaén, I., & Martín, D. (2022). Does entrepreneurship fit her? Women entrepreneurs, gender-role orientation, and entrepreneurial culture. *Small Business Economics*, 58(2), 1051-1071.
- Mack, E. y Mayer, H. (2015). The Evolutionary Dynamics of Entrepreneurial Ecosystems. *Urban Studies* 53(10), 2118-2133.
- MCTCI (2020). Primer estudio de caracterización de empresas de base científico tecnológica en Chile.
- Mind the Bridge y Nesta. 2017. Open Innovation in Europe. A Snapshot of the SEP Europe's Corporate Startup Stars 2017
- Nesta (2009). The Connected University
- Prats, J., J. Siota, T. Canonici y X. Contijoch. 2018. Open Innovation. Building, Scaling and Consolidating Your Firm's Corporate Venturing Unit. IESE.
- Quince, T. 2002. "Meet the Parents": the Importance Of'pre-Conception'conditions in Facilitating High-Technology Spin-out Companies.
- Sandström, Christian, Karl Wennberg, Martin W. Wallin, and Yulia Zherlygina. 2016. "Public Policy for Academic Entrepreneurship Initiatives: A Review and Critical Discussion." *The Journal of Technology Transfer* (271). Retrieved (<http://link.springer.com/10.1007/s10961-016-9536-x>)
- Sperber, S., & Linder, C. (2019). Gender-specifics in start-up strategies and the role of the entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 53, 533-546.
- Spigel, B & Bathelt, H 2011, 'University spin-offs, entrepreneurial environment and start-up policy: the cases of Waterloo and Toronto (Ontario) and Columbus (Ohio)' *International Journal of Knowledge-Based Development*, vol 2, no. 2, pp. 202. DOI: 0.1504/IJKBD.2011.041248
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European planning studies*, 23(9), 1759-1769.
- Stam, E. y Spigel, B. (2016). Entrepreneurial Ecosystems en R. Blackburn, D. De Clercq, J. Heinonen y Z. Wang (Eds.), *The SAGE Handbook for Entrepreneurship and Small Business*. Sage Knowledge.
- Mulas, V., Minges, M., y 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.
- Weiblen, T., y Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California management review*, 57(2), 66-90.
- Welter, F. (2020). Contexts and gender-looking back and thinking forward. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 12(1), 27-38.

Fichas de los ecosistemas

Antofagasta

Valor Índice
GEIAL 2024

60 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

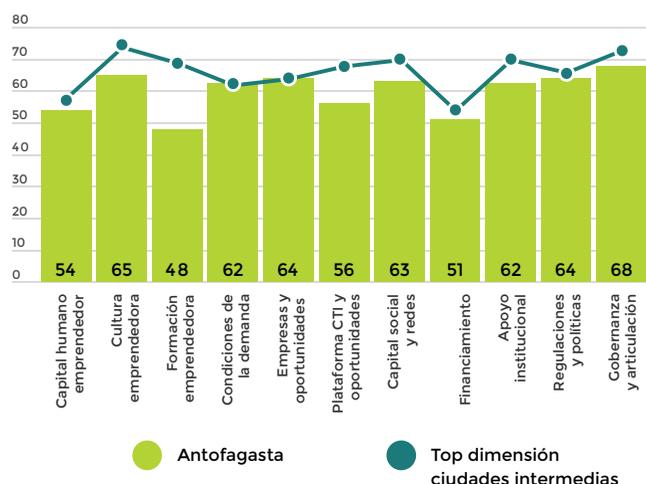
#8 de 25

Rkg ciudades intermedias
GEIAL 2024

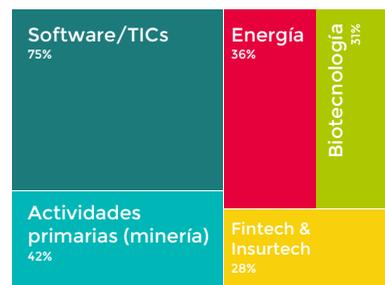
#3 de 12



Dimensiones del ecosistema



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 2024

55 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

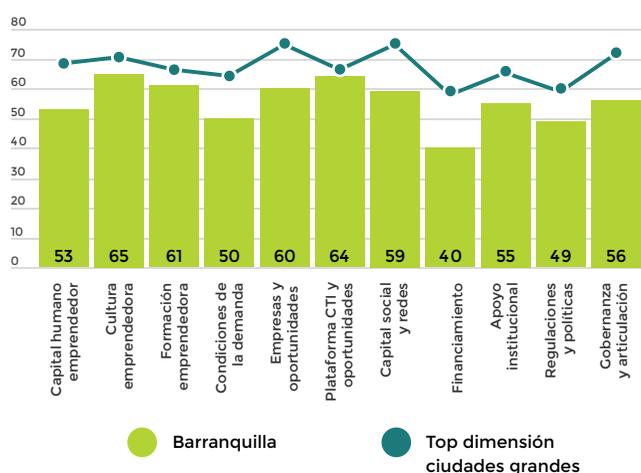
#13 de 25

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2024

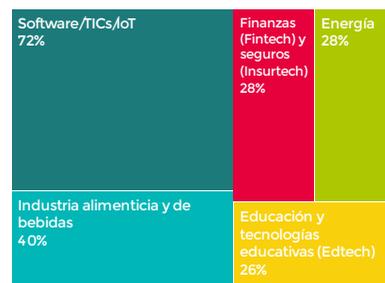
#8 de 13



Dimensiones del ecosistema



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 2024

62 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

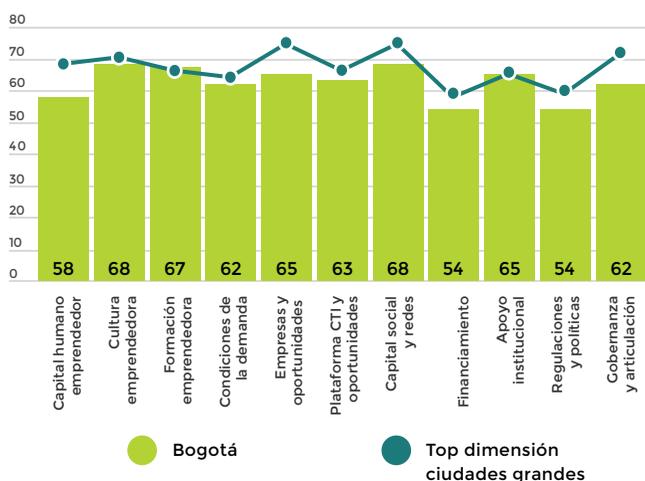
#4 de 25

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2024

#3 de 13



Dimensiones del ecosistema



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 2024

55 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

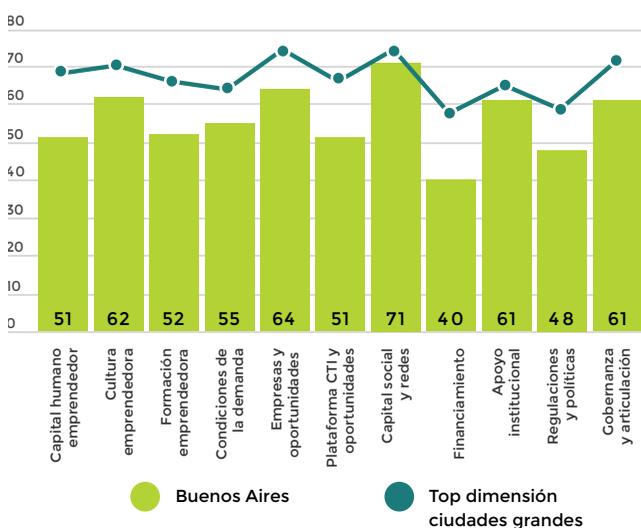
#11 de 25

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2024

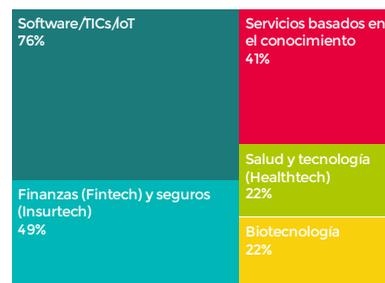
#7 de 13



Dimensiones del ecosistema



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 2024

54 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

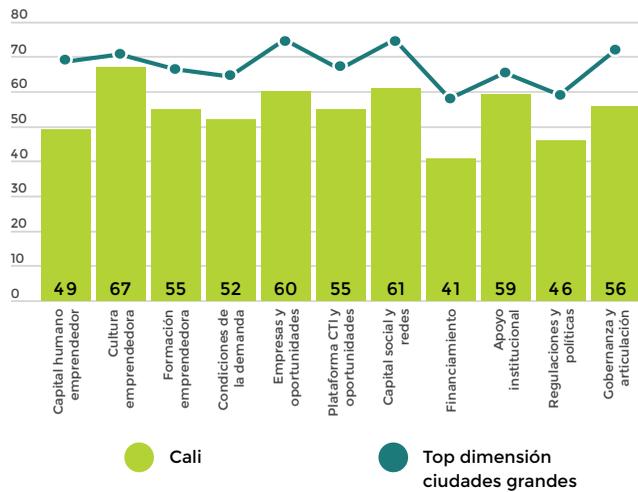
#15 de 25

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2024

#9 de 13



Dimensiones del ecosistema



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.

Concepción

Valor Índice
GEIAL 2024

62 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

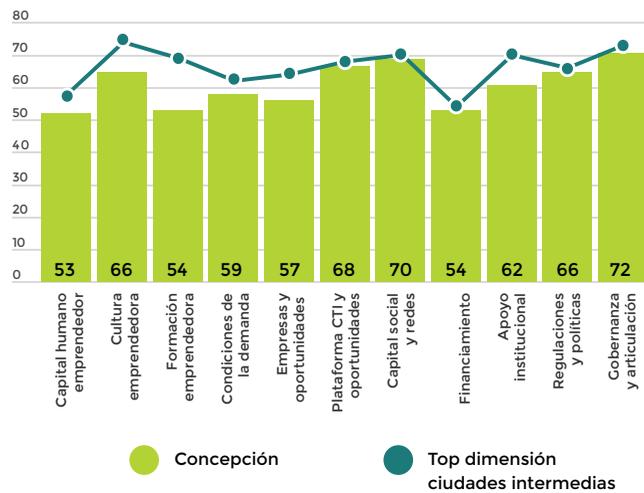
#7 de 25

Rkg ciudades intermedias
GEIAL 2024

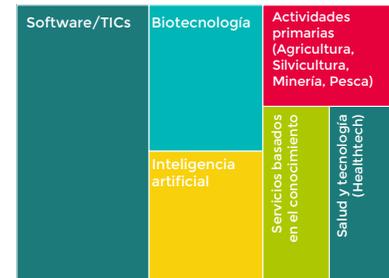
#2 de 12



Dimensiones del ecosistema



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Existencia y difusión de modelos de rol
- ✓ Voluntad de cooperación y trabajo conjunto
- ✓ Nivel de confianza entre actores

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Inserción de la educación emprendedora en el nivel medio
- ✗ Acceso a fuentes privadas de financiamiento para nuevas empresas
- ✗ Capacidad para retener nuevas empresas y emprendedores

5 ideas para potenciar el ecosistema

- Fortalecer la oferta de financiamiento privado para el escalamiento.
- Fomentar el conocimiento de los emprendedores locales sobre la inversión en fases de escalamiento, serie A y B
- Fortalecer la oferta de servicios de las instituciones locales
- Fomentar la incorporación de espacios curriculares de formación emprendedora en el nivel universitario
- Implementar acciones que promuevan una mayor retención del capital humano emprendedor local

Copiapó

Valor Índice
GEIAL 2024

47 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

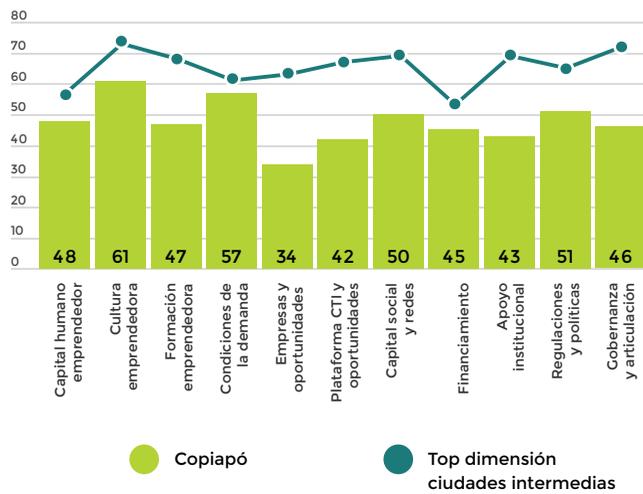
#22 de 25

Rkg ciudades intermedias
GEIAL 2024

#11 de 12



Dimensiones del ecosistema



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

Cuenca

Valor Índice
GEIAL 2024

42 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

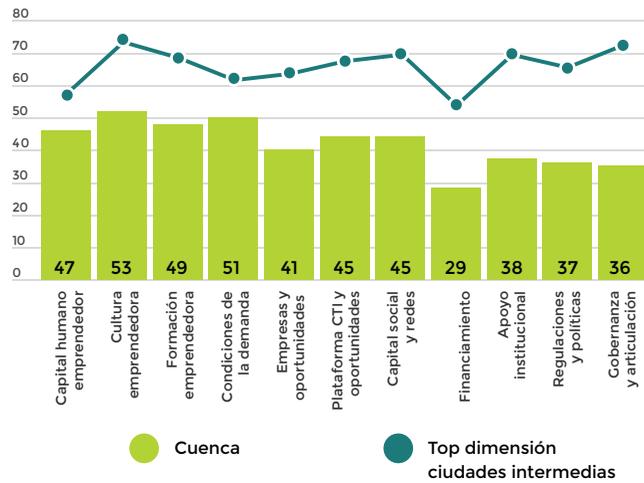
#25 de 25

Rkg ciudades intermedias
GEIAL 2024

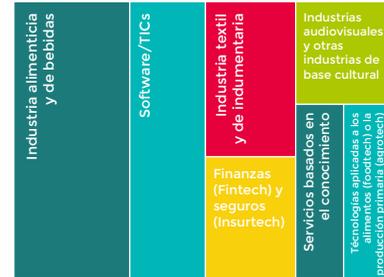
#12 de 12



Dimensiones del ecosistema



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Valoración social del emprendimiento
- ✓ Existencia y difusión de modelos de rol
- ✓ Captación de demanda extra-locales

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Importancia de las fuentes públicas de financiamiento (capital semilla)
- ✗ Acceso a financiamiento para crear la empresa
- ✗ Normas y regulaciones locales para la creación y desarrollo de empresas

5 ideas para potenciar el ecosistema

1. Establecer una mesa de coordinación multisectorial que permita una articulación y sinergia entre actores públicos, privados y academia
2. Desarrollar programas de formación continua y una red de mentores para emprendedores
3. Desarrollar clústeres de innovación, organizar jornadas de networking y hackathons, crear una plataforma de innovación abierta.
4. Incorporar cursos de emprendimiento en todas las carreras y promover proyectos aplicados por parte de las universidades
5. Crear fondos mixtos de inversión (público-privados) y una plataforma local de crowdfunding

Guayaquil

Valor Índice
GEIAL 2024

47 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

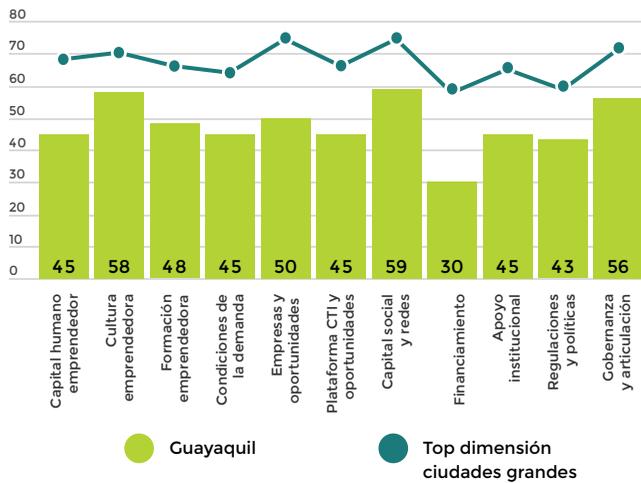
#23 de 25

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2024

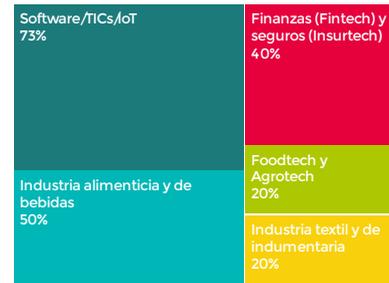
#12 de 13



Dimensiones del ecosistema



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)

Ica

Valor Índice
GEIAL 2024

53 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

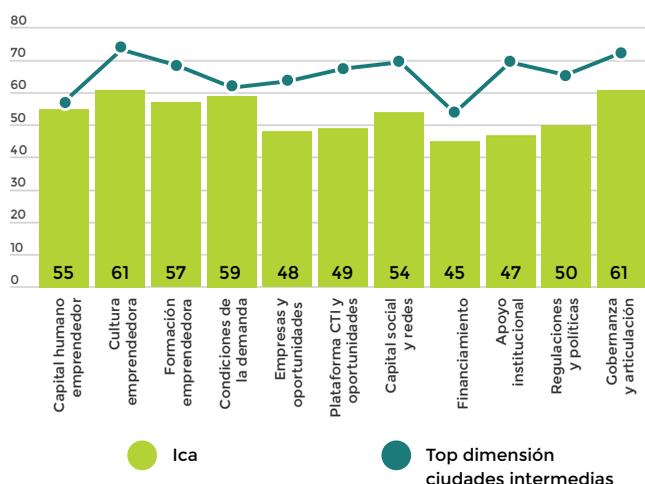
#17 de 25

Rkg ciudades intermedias
GEIAL 2024

#8 de 12



Dimensiones del ecosistema



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Plataforma local de capital humano emprendedor
- ✓ Valoración social del emprendimiento
- ✓ Existencia y difusión de modelos de rol

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Normas y regulaciones nacionales para la creación y desarrollo de empresas
- ✗ Importancia de las empresas en la generación de oportunidades
- ✗ Acceso a apoyos para escalar una empresa

5 ideas para potenciar el ecosistema

1. Fortalecer la oferta de financiamiento privado. Atraer inversores extra-locales y fomentar la formación de inversores locales
2. Fortalecer la oferta de servicios de apoyo a los emprendimientos en sus distintas etapas
3. Fomentar la vinculación con contactos y recursos extra-locales
4. Ampliar los recursos de los programas públicos de financiamiento
5. Revisar y simplificar las regulaciones

Iquique

Valor Índice
GEIAL 2024

53 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

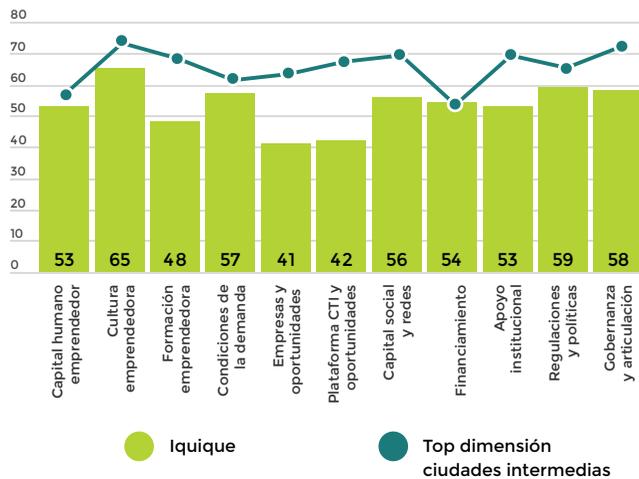
#19 de 25

Rkg ciudades intermedias
GEIAL 2024

#10 de 12



Dimensiones del ecosistema



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 2024

53 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

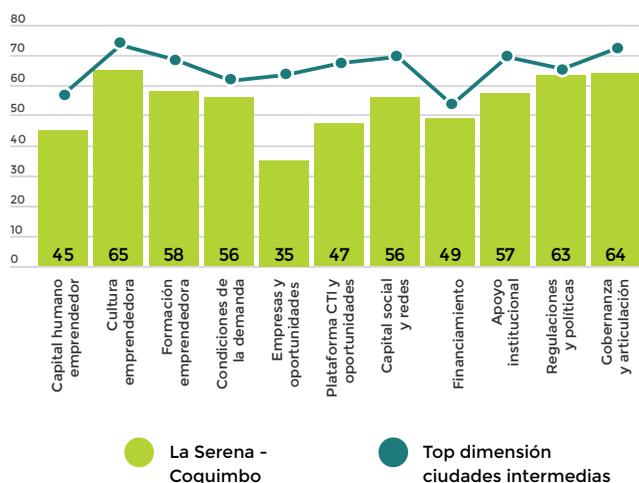
#16 de 25

Rkg ciudades intermedias
GEIAL 2024

#7 de 12



Dimensiones del ecosistema



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.

Lima

Valor Índice
GEIAL 2024

48 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

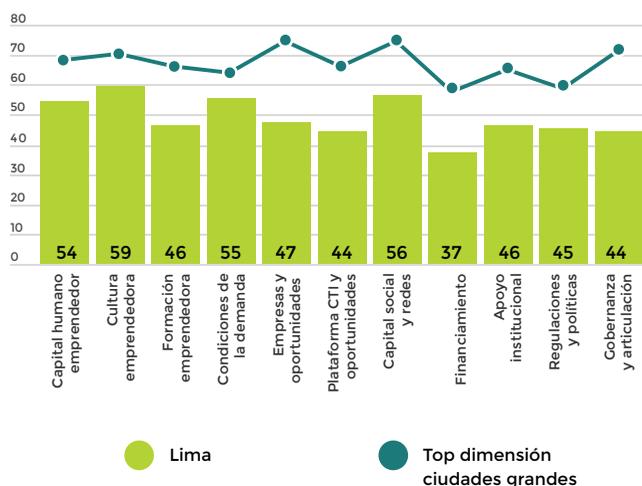
#21 de **25**

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2024

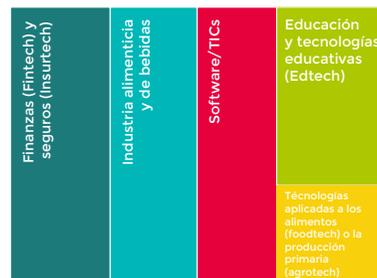
#11 de **13**



Dimensiones del ecosistema



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Plataforma local de capital humano emprendedor
- ✓ Valoración social del emprendimiento
- ✓ Existencia y difusión de modelos de rol

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Inserción de la educación emprendedora en el nivel medio
- ✗ Acceso al financiamiento para crear la empresa
- ✗ Acceso a fuentes privadas extra-locales de financiamiento para nuevas empresas

5 ideas para potenciar el ecosistema

1. Fortalecer la oferta de financiamiento privado. Atraer inversores extra-locales y fomentar la formación de inversores locales
2. Promover una mayor institucionalización de la gobernanza del ecosistema
3. Acercar a la universidad y la empresa para realizar actividades de transferencia tecnológica en un marco de una amplia plataforma CTI
4. Tener un rol más protagónico en la formulación de regulaciones y políticas.
5. Fortalecer la cantidad de recursos y la calidad de los servicios de aquellas instituciones locales

Loja

Valor Índice
GEIAL 2024

55 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

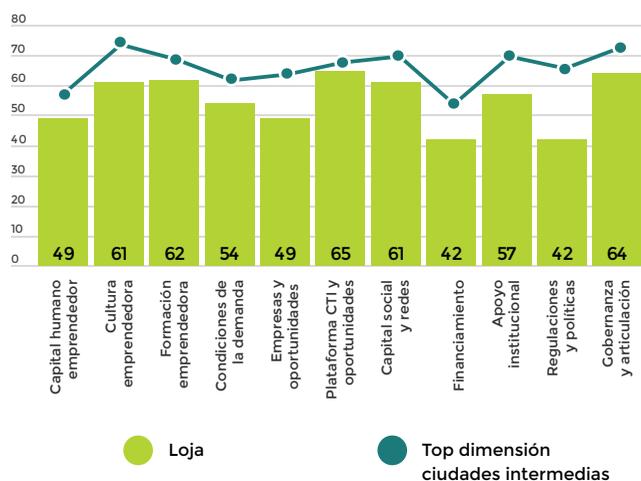
#14 de 25

Rkg ciudades intermedias
GEIAL 2024

#6 de 12



Dimensiones del ecosistema



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 2024

63 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

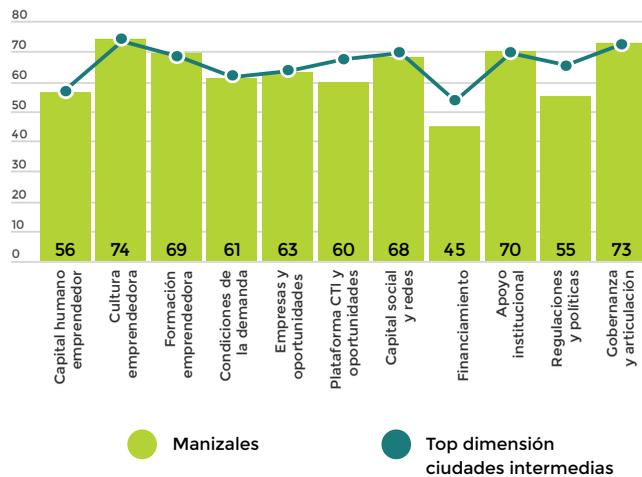
#3 de 25

Rkg ciudades intermedias
GEIAL 2024

#1 de 12



Dimensiones del ecosistema



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 2024

62 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

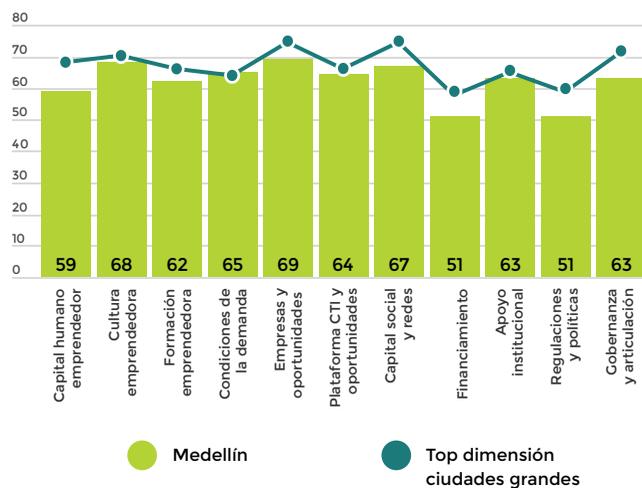
#6 de 25

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2024

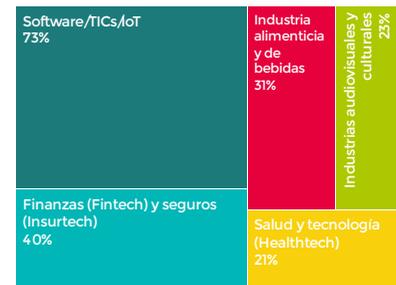
#5 de 13



Dimensiones del ecosistema



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

Monterrey

Valor Índice
GEIAL 2024

63 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

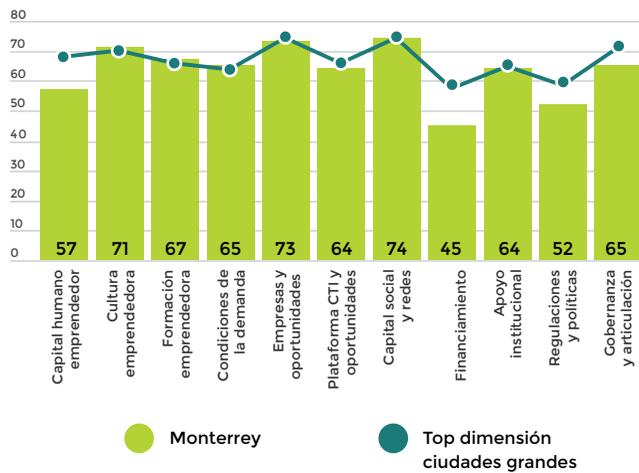
#2 de 25

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2024

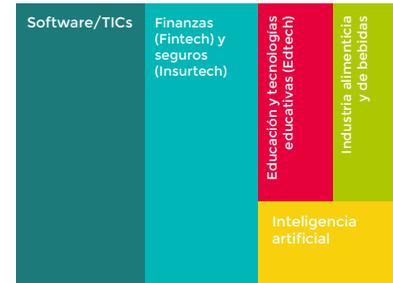
#2 de 13



Dimensiones del ecosistema



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Existencia y difusión de modelos de rol
- ✓ Nivel de confianza entre los actores
- ✓ Redes y espacios de vinculación formales en el ámbito local

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Importancia de las fuentes públicas de financiamiento (capital semilla)
- ✗ Capacidad para retener nuevas empresas y emprendedores
- ✗ Normas y regulaciones nacionales para la creación y desarrollo de empresas

5 ideas para potenciar el ecosistema

1. Incentivar políticas públicas, que reduzcan las barreras regulatorias y simplifiquen los procesos administrativos para nuevas empresas.
2. Implementar iniciativas que incentiven la retención del talento emprendedor local.
3. Mejorar el acceso a financiamiento público, a través de nuevos fondos de capital semilla, tanto a nivel local como nacional.
4. Desarrollar una agenda estratégica común con participación de los distintos actores del ecosistema.
5. Mejorar la educación emprendedora en nivel medio

Montevideo

Valor Índice
GEIAL 2024

58 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

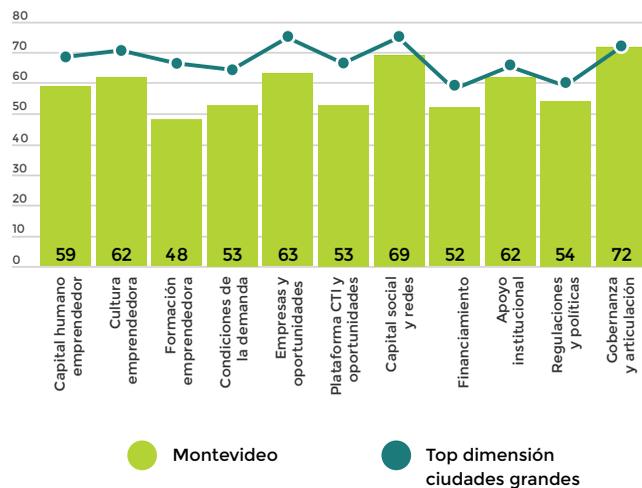
#10 de 25

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2024

#6 de 13



Dimensiones del ecosistema



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.

Portoviejo

Valor Índice
GEIAL 2024

53 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

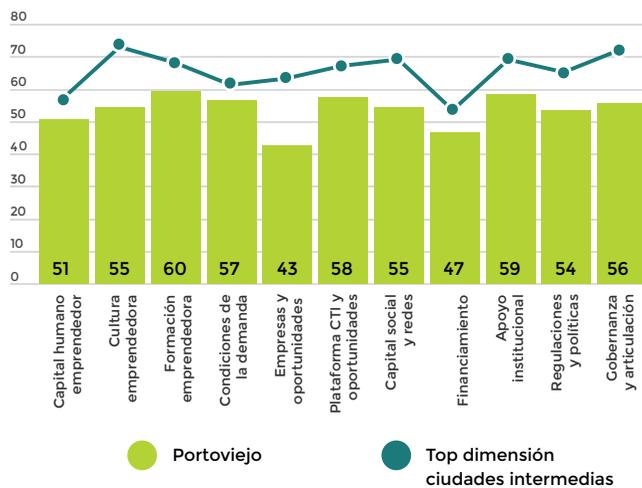
#18 de 25

Rkg ciudades intermedias
GEIAL 2024

#9 de 12



Dimensiones del ecosistema



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Existencia y difusión de modelos de rol
- ✓ Importancia de la creación de empresas en las Universidades y Centros de I+D
- ✓ Acceso a apoyos para comenzar una empresa

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Importancia de las empresas en la generación de oportunidades
- ✗ Importancia de los clusters de empresas como fuentes de oportunidades
- ✗ Acceso a financiamiento para crear la empresa

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. Consolidar la oferta de financiamiento a través de la formación continua de inversionistas locales y atraer inversionistas de otras localidades.
3. Revisar y simplificar las regulaciones que afectan negativamente a los emprendimientos.
4. Fomentar el conocimiento de las empresas locales sobre la inversión en nuevos emprendimientos y desarrollar espacios de encuentro con los emprendedores.
5. Implementar y mejorar los canales de articulación entre la empresa privada, las universidades y los actores dinamizadores del ecosistema de emprendimiento.

Quito

Valor Índice
GEIAL 2024

47 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

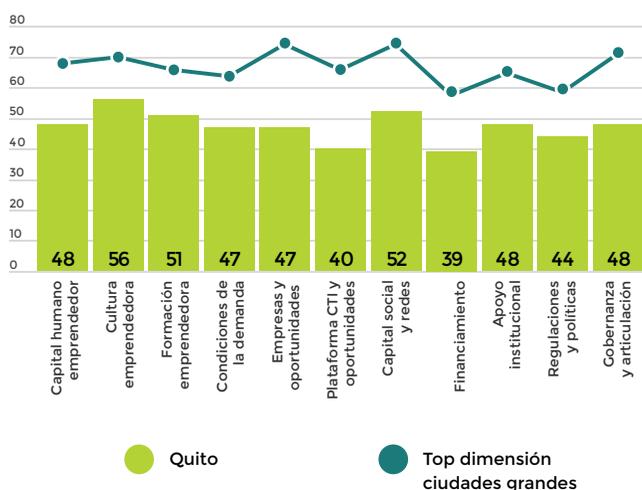
#24 de 25

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2024

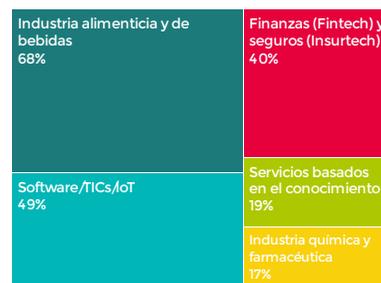
#13 de 13



Dimensiones del ecosistema



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.

Río Cuarto

Valor Índice
GEIAL 2024

55 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

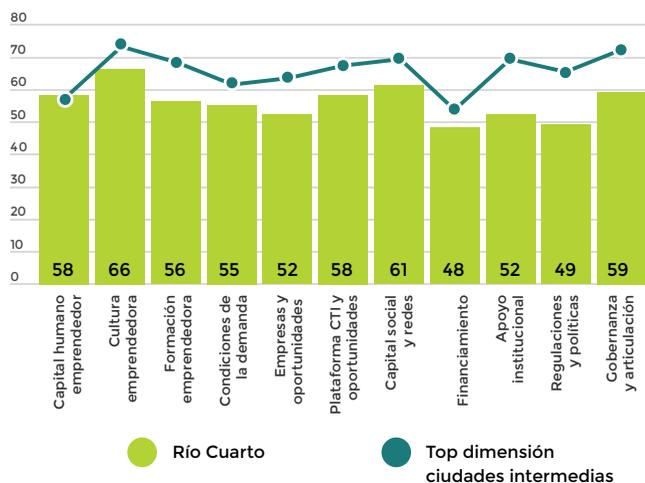
#12 de 25

Rkg ciudades intermedias
GEIAL 2024

#5 de 12



Dimensiones del ecosistema



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Plataforma local de capital humano emprendedor
- ✓ Existencia y difusión de modelos de rol
- ✓ Importancia de los clusters de empresas como fuentes de oportunidades

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Acceso al financiamiento para crear la empresa
- ✗ Acceso a financiamiento para escalar y expandir las empresas
- ✗ Normas y regulaciones nacionales para la creación y desarrollo de empresas

5 ideas para potenciar el ecosistema

1. Fortalecer la oferta de financiamiento privado
2. Expandir los servicios de apoyo a los emprendimientos en todas sus etapas
3. Ampliar los recursos de los programas públicos de financiamiento
4. Simplificar las regulaciones locales
5. Promover una mayor institucionalización de la gobernanza

San Pablo

Valor Índice
GEIAL 2024

63 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

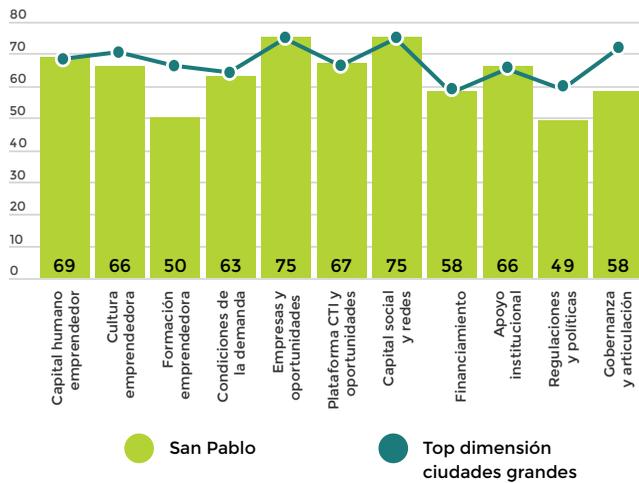
#1 de 25

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2024

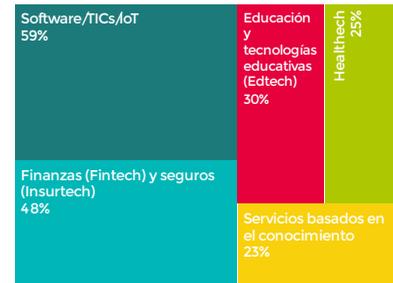
#1 de 13



Dimensiones del ecosistema



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 2024

62 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

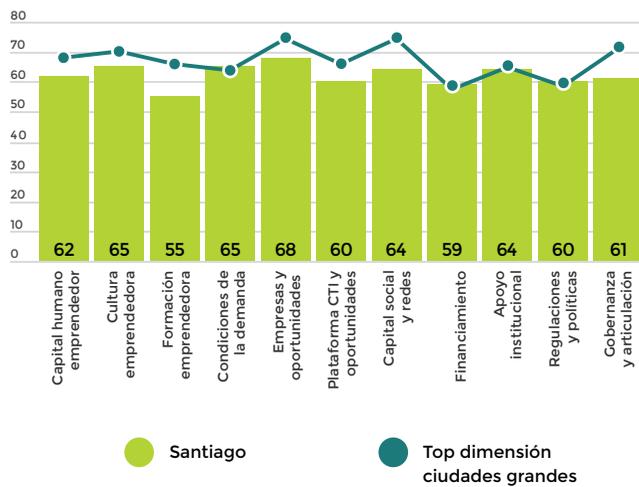
#5 de 25

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2024

#4 de 13



Dimensiones del ecosistema



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

Tijuana

Valor Índice
GEIAL 2024

52 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

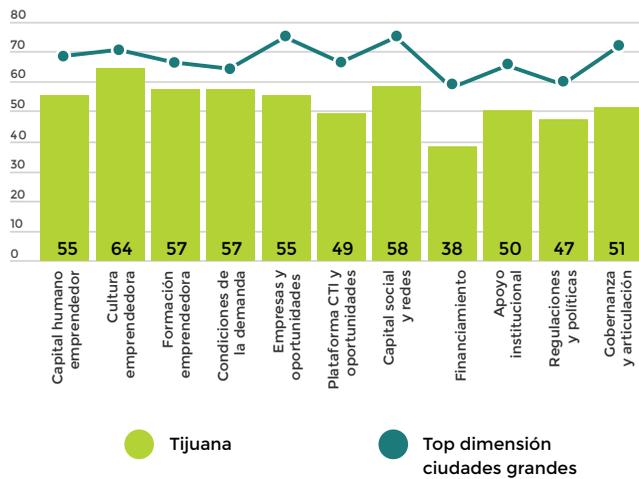
#20 de 25

Rkg ciudades grandes
GEIAL 2024

#10 de 13



Dimensiones del ecosistema



5 actividades con mayor presencia de empresas nuevas y jóvenes



Variables más destacadas

- ✓ Existencia y difusión de modelos de rol
- ✓ Valoración social del emprendimiento
- ✓ Importancia de los clusters de empresas como fuentes de oportunidades

Mayores oportunidades de mejora

- ✗ Acceso a fuentes privadas de financiamiento para nuevas empresas
- ✗ 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. Fortalecer la oferta de financiamiento privado. Atraer inversores extra-locales y fomentar la formación de inversores locales.
2. Fomentar el conocimiento de las empresas locales sobre la inversión en nuevos emprendimientos.
3. Fortalecer la oferta de servicios de las instituciones locales
4. Ampliar el alcance de las iniciativas de formación emprendedora en el nivel de enseñanza media
5. Fomentar la vinculación desde las instituciones de apoyo con contactos y recursos extra-locales

Valparaíso

Valor Índice
GEIAL 2024

59 (de 100)

Ranking
GEIAL 2024

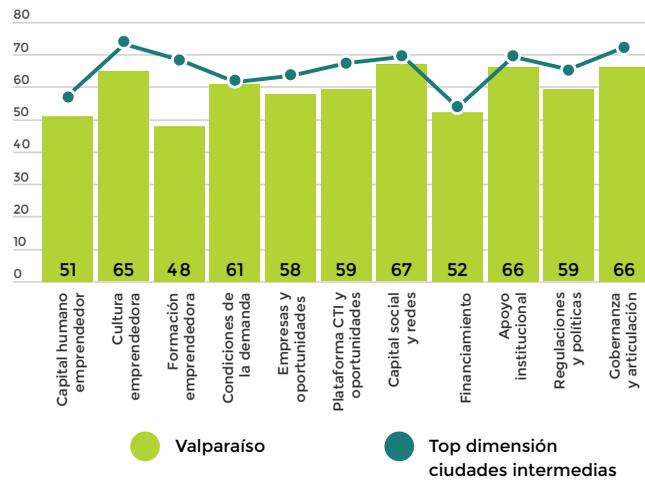
#9 de 25

Rkg ciudades intermedias
GEIAL 2024

#4 de 12



Dimensiones del ecosistema



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.geial.com