

Información del artículo

Recibido: 21/04/2015

Revisado: 19/08/2015

Aceptado: 10/12/2015

Información del autor

**Magister en docencia universitaria Universidad de La Salle y magister en comunicación y estudios de la cultura Universidad Complutense de Madrid (España). Correo electrónico: montoyapindora@miugca.edu.co. Armenia, Quindío (Colombia).

Correspondenciamontoyapindora@miugca.edu.co

© 2015 Universidad La Gran Colombia. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Attribution License 4.0, que permite el uso ilimitado, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente se acrediten.

**Cómo citar**

Montoya, D.M (2015) Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. *Contexto* 4; 7-20.

Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial*

Dora María Montoya Pineda**

Resumen

El presente artículo describe las características comunes de las empresas emergentes (*startups*) y su estado de innovación en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, como escenarios y estados de productividad en las estrategias de economías en desarrollo; así mismo, es el resultado del análisis de las tendencias de los sectores en crecimiento y de los perfiles específicos de los *startups* o emprendedores innovadores, así como de las políticas públicas favorables al emprendimiento. Pretende, además, continuar la discusión en torno a la capacidad de la región y sus países miembros para introducir innovaciones en los mercados, creando dinamismo en torno al potencial importante de crecimiento mediante el fomento, la promoción y creación de nuevas empresas de base tecnológica, así como su potencial conectividad mediante la creación de redes de información y trabajo colaborativo. Existe aún poca evidencia correctamente sistematizada en relación con el estado del avance de este fenómeno en los países en desarrollo y de qué manera puede promoverse una integración de fuerzas desde la academia, las políticas públicas, los clusters y la cultura empresarial emprendedora e innovadora; es así que se propone la lectura del territorio, a partir de un análisis y la revisión general de los aspectos internos y externos de fomento a la creación de estas empresas en los países latinoamericanos, como punto de partida para observar las tendencias que están marcando el paso a las experiencias de la región en las compañías de arranque o “emergentes” apoyadas en la tecnología.

Palabras clave: Concepto compañía, administración, *Startup*, *Pyme*, emprendimiento

Startups: trends in Latin America and its potential for business growth

Abstract

This article describes common characteristics of emerging companies (*startups*) and their innovation state in Argentine, Brazil, Chile, Colombia, Mexico and Peru, as scenarios and productivity States in the strategies of developing economies; likewise, it is the result of the analysis of trends in growing sectors and specific profiles of startups or innovative entrepreneurs, as well as public policies favorable to entrepreneurship. This article also continues with the discussion on the region capacity and its member countries to introduce innovations in markets, thus creating dynamism on the important potential for growth by means of promotion and creation of new technology-based companies, as well as their potential connectivity through information networking and cooperative work. There is still little evidence properly systematized regarding progress of this phenomenon in developing countries, and how an integration of forces may be promoted from the academy, public policy, clusters and entrepreneurial and innovative business culture; therefore, reading the territory is proposed, parting from an analysis and general review of internal and external issues of promoting the creation of these companies in Latin American countries, as the starting point to see trends guiding experiences of the region in start-up companies or “emerging”, supported by technology

Keywords: Concept company, administration, *Startup*, *PyMe*, entrepreneur

* Resultado de los avances del proyecto de investigación “Análisis de las características de las startups del departamento del Quindío, frente a las tendencias de emprendimiento de América Latina” Grupo de Investigación “Gestión Empresarial” de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad La Gran Colombia, seccional Armenia.

Introducción

“Ley de la Aceleración: los programas que triunfan no se construyen sobre caprichos, sino sobre tendencias”.

Al Ries & Jack Trout.

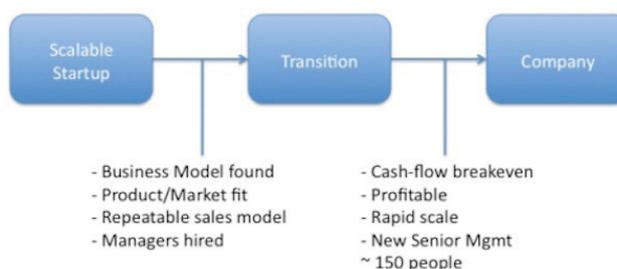
En la definición de *startup* (empresa emergente) –desde el concepto de visión experimental del emprendimiento y estado de innovación en la empresa– no existen restricciones temáticas. Sin embargo, casi todas las tendencias y los intentos de teorización coinciden en expresar este concepto a la luz del British Dictionary: “*es la acción o proceso de poner algo en marcha; negocio recientemente establecido*”. En los últimos años ha tomado fuerza la concepción de la empresa emergente como una etapa de innovación que no necesariamente debe tener base tecnológica ni ciertas dimensionalidades; puede ser una *PyME* o comenzar directamente como una gran empresa. Particularmente en Latinoamérica, desde su definición primaria, este tipo de empresa es un pre-requisito para analizar y evaluar el crecimiento e impacto del tejido emprendedor. Aclarar su definición conduce también a disminuir la tasa de mortalidad empresarial en sus primeros inicios. Es así que desde el punto de vista teórico, la *startup* es casi una hipótesis todavía en construcción y aún no demostrada en su totalidad, aunque también se asume en la región como una compañía consolidada demostrada en la práctica y vigente en los tiempos cambiantes.

Lo que la diferencia de una compañía consolidada es, precisamente, que comienza su recorrido y se ha establecido en el mercado porque es inmadura. En términos coloquiales, la empresa emergente es el prototipo moderno de una futura empresa consolidada en el concierto global; es una *concept company* o modelo de laboratorio de lo que algún día podría convertirse en una empresa consolidada: es decir, sostenible y escalable. Este último concepto se debe a la ola de creadores, inversores y ángeles de capital de riesgo que apuestan por las *startups* en América, Europa, India e Israel, entre otras regiones caracterizadas por el auge de estas. De hecho, la empresa emergente lleva en su definición el portafolio de requisitos exigidos por sus socios inversionistas: capital invertido, propuesta de valor, abordaje de un nicho de mercado investigado y tiempo de desarrollo en relación con el tamaño, desde la *Pyme* hasta la compañía en crecimiento (multilatina, por ejemplo). Por tanto, definir correcta y

linealmente este concepto de empresa no es un asunto de menor cuantía, dado que supone adherirse a las corrientes filosóficas, hermenéuticas, pedagógicas y de la praxis que rodean las experiencias en el mundo empresarial respecto a esta nueva modalidad de emprendimiento e innovación. Por otra parte, se debe incluir en su acepción una visión relacionada con el diseño, la gestión y la inversión de y en una empresa de tipo emergente, lo que conduce directamente a intentar definirla en el marco de una arquitectura financiera, de política pública y de operaciones en el mercado.

En su *Manual del Emprendedor*, Steve Blank grafica el concepto para explicar que “no es una versión reducida de una gran empresa”, lo que lleva a la reflexión correlacionada de la cuestión de propuesta de valor o tamaño: el propósito y los procesos de una *startup* deberían ser iguales a los que tendrá cuando se consolide, ya que su objetivo y mapa de procesos son diferentes al de su futura versión consolidada.

Figura 1. “Manual del Emprendedor” (Blank, 2013)



Al comparar las características de la empresa emergente con el modelo tradicional de producción empresarial, esta diferencia en procesos no está relacionada solamente con el tamaño o la escala del negocio, sino fundamentalmente con el propósito que anima a la *startup* y la consolida. Por lo tanto, surge la necesidad de analizar qué nivel de impacto tiene en Colombia esta tendencia de la configuración e intento de estructuración de las empresas emergentes latinoamericanas, toda vez que Bogotá lidera en la actualidad las estadísticas de creación de empresa en el país: 54 mil compañías conformadas entre 2012 y 2013, superando en tasa de intención de emprendimiento e innovación a países como Ecuador o Brasil, según el *Informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*. En síntesis, una *startup* es una empresa de nueva creación que

presenta unas grandes posibilidades de crecimiento, es de fácil adaptación al mercado y gran capacidad de cambio, con crecimiento exponencial en América Latina; la región está aprendiendo a aprovechar este estilo de negocio por su bajo costo de inversión, aunque su potencial problema es la reinversión de los primeros años de ganancia hasta lograr estabilidad en el mercado. De igual forma, la empresa emergente es un formato del tipo empresario/emprendedor basado generalmente en tecnologías, que cuenta con personal capacitado en marketing, producción, desarrollo e investigación al servicio del negocio. El auge de las *startups* está presente en todos los continentes, América Latina ya ha dado pasos importantes. Aunque el término puede referirse a compañías de cualquier ámbito, habitualmente se utiliza para aquellas que tienen un fuerte componente tecnológico y que están relacionadas con la evolución de la Teoría de las Cuatro Olas de Internet¹, teniendo en cuenta que las expectativas de las dos primeras olas no eran tan evidentes para generar flujo de caja, mientras las últimas dos olas están dando resultados económicos de importancia.

Las características de la transformación de Internet han impulsado directa e indirectamente a las empresas emergentes con base tecnológica; los factores sobresalientes de esta evolución van desde mayores eficiencias en fijación de precios, hasta cruce de información efectiva entre oferta y demanda; además, se registra importante evidencia del crecimiento de la Big Data (conocimiento real y sistematizado de las tendencias de un mercado y del comportamiento del consumidor), con la consecuente reducción de tiempos en producción y procesos libres en pago, y una ganancia además en la exposición de marca en Internet.

Con el advenimiento y el crecimiento de las redes sociales, permitiendo que ahora más que nunca los clientes estén más cerca de las marcas y estas puedan capitalizar sus

¹ Autores como Keen, Weinberger, Negroponte, Laurens van Lieshout, Angermeier y Ugarte, entre otros, han teorizado sobre la evolución de Internet en cuatro estados (olas). Primera ola: las puntocom, que arrasó más riqueza en Estados Unidos que la crisis de 2008; empresas financiadas a través de capital puro, de las cuales nunca se supo cuál era el modelo de negocio que ofrecían. Segunda ola: redes sociales (Facebook, Twitter) cuyo impacto representó empresarialmente una revolución para el modelo de negocios tradicional de la publicidad y el marketing. Tercera ola: las apps y la tecnología de redes, que está revolucionando toda la economía, específicamente los sectores de transporte, movilidad, mercadeo de la música, turismo, servicios y comercio. Cuarta ola: recién llegada, el Internet de las Cosas (Internet of Things –IOT), red de objetos físicos o cosas incrustados con la electrónica, el software, los sensores y la conectividad de red, que permite mejorar la calidad de vida de la población mediante la recolección y el intercambio de datos; el impacto de lo digital en la vida cotidiana de las personas y en el desarrollo de ciencias como la medicina, la astrofísica y la tecnología espacial.

relaciones con ellos mediante la socialización por Internet, se observa lo que el economista Brian Arthur y el editor de la revista “Wired” han denominado “la nueva economía”; las *startups* pueden estar describiendo la evolución de una economía basada principalmente en la fabricación e industria hacia una economía basada en el conocimiento, debido en parte a los nuevos progresos en tecnología y a la globalización económica. Desde la década de los 90, algunos analistas han entendido este cambio en la estructura económica por el estado de crecimiento constante y permanente de la industria de la tecnología y las novedosas prácticas de negocios que han impuesto las TIC.

Datos y cifras de la región

La actividad emprendedora es evidente en América Latina y se refiere a las diferentes fases de la creación de empresas, alcanzando un 20,5%, cifra que supera la media nacional del 20,1%. En Colombia, Bogotá se viene destacando desde entonces por su alta intención de emprendimiento innovador (57,5%), aprovechando la ventaja de contar con una mayor proporción de empresarios establecidos, que alcanza el 8,1%, por encima de países como Chile (7,8%), Uruguay (5%) y México (4,7%). Diversos informes provenientes de organismos multilaterales (BID, BM y PNUD, entre otros) también informan que la capital colombiana cuenta con más emprendedores dispuestos a crear empresas con servicios y productos de alto impacto que los emprendedores del resto de las ciudades del país, y que un 35,7% de los nuevos empresarios lo hace por “oportunidad”: basados en la innovación y en la identificación de un nuevo mercado.

Paralelamente, según informes de *Colombia Innova* (2014) los emprendimientos de oportunidad son los que tienen mayor probabilidad de sobrevivir en el tiempo, de crecer y de generar más empleo, y de todo lo que implica tener una empresa exitosa en el mercado. El Observatorio Laboral para la Educación del Ministerio de Educación de Colombia, informa que “el emprendimiento de oportunidad se da cuando se materializa una idea en una empresa con potencial de crecimiento, ya que nace luego de la observación del mercado y de la propuesta de soluciones a problemas que se están presentando”. (Ministerio de Educación, 2013: 4). En Colombia se impulsa la generación del emprendimiento por oportunidad; un gran paso para ello es la consolidación de las Redes de Emprendimiento y mesas de trabajo con ruedas de

negocio y *workshops*, todos trabajando actualmente en la discusión del *Documento de Políticas* para el año 2018 (Política de Emprendimiento del Ministerio de las TIC, 2014). Por su parte, y según el Informe de Monitoreo Global de Emprendimientos 2014 (GEM), en la región latinoamericana Uruguay y Perú concentran 5 de estos por oportunidad, mientras Chile registra un 4,6. Estos tres países registran, así, la mayor concentración de iniciativas que nacen de la identificación de nuevas oportunidades en América Latina y el Caribe, lo cual significa que los emprendedores además de identificar una nueva oportunidad en el mercado, emprenden voluntariamente y no porque consiguen otra fuente de trabajo. Este dato también influye en la capacidad de crear empleos directos e indirectos, y pone a Uruguay y a Chile en el tope de los países de la región “con mayor expectativa de creación de puestos de trabajo a través de sus iniciativas”. Entre tanto, los menos emprendedores según el mismo Informe son Argentina, Colombia y Uruguay, presentando la peor brecha de género en dicha actividad, mientras Brasil se destaca con el mejor indicador: las mujeres están activando el sector en este país tanto cuanto los hombres, para cada emprendimiento de hombres hay otro de mujeres.

Dicha desigualdad se ha disminuido en Uruguay, país que hace dos o tres años estaba en 0,5, es decir que por cada emprendimiento de mujeres había dos emprendimientos de hombres: ahora están en 0,69, con lo cual la relación viene mejorando un poco en términos relativos. Dado que el GEM estudia la actividad emprendedora en el mundo desde hace 17 años y en 2014 englobó a 73 países con apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin), vinculado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), resulta de la más alta importancia seguir el Informe país a país. En el caso Colombia, en cuanto a las condiciones del entorno valoradas por los expertos, los resultados indican valoraciones medias superiores en Medellín que en el resto de Colombia, desde el Informe 2010, con excepción de la dinámica del mercado interno. Los aspectos mejor valorados han sido desde entonces la infraestructura física, el interés continuado por la innovación, y las normas socioculturales favorables al emprendimiento. Entre tanto, en América Latina y según la Fundación para el Desarrollo Sostenible (Fundes):

El fomento emprendedor y los valores que en él se arraigan son imperativos de la región latinoamericana, donde el reducido tamaño de las empresas, el poco desarrollo de esquemas de asociación y los problemas

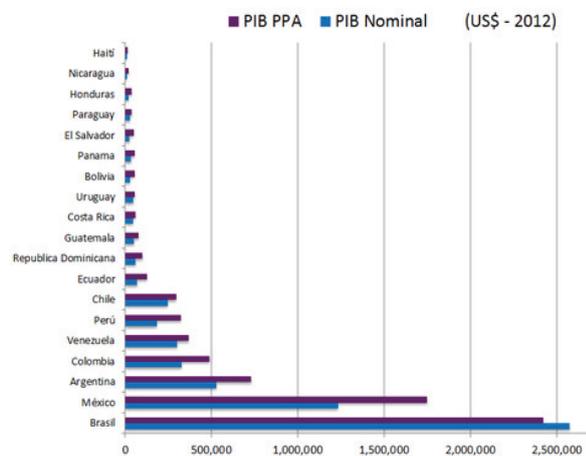
que inciden en su baja productividad, son elementos que hacen necesario un mayor trabajo conjunto, tanto para influir en los costos como para ingresar a nuevos mercados y acceder a nuevos recursos de financiación (2007:156).

***Startupers* y sus perfiles**

América Latina viene construyendo desde hace más de una década su propia historia en el fortalecimiento de la cultura basada en la generación, apropiación y divulgación de los procesos de innovación en la condición de *startup*, haciendo de la región un interesante entretejido variopinto de tendencias que atraviesan la influencia constructiva en la toma de decisiones y el desarrollo económico de jóvenes emprendedores locales (“*startupers*”), muchos de ellos educados con estudios avanzados en ciencias empresariales en los países desarrollados y otros tantos sin estudios en educación superior, ahondando más en la interesante contradicción del escenario directivo en las empresas.

Así mismo, el cambiante mercado para los trabajadores del conocimiento y el nuevo modelo de diversificación tecnológica han promovido una nueva movilidad de los líderes de la innovación latinoamericana, que no necesariamente se encuentran articulados como fuerza centrífuga –como se observa en regiones como Silicon Valley, California (Estados Unidos), Asia y Medio Oriente– para permitir una especialización no vertical entre los innovadores de la región; por lo tanto, se hace necesario crear e impulsar el desarrollo de un nuevo conocimiento para cambiar la gestión de la innovación en el estado de las *startups* y para motivar un nuevo acervo literario de investigaciones al respecto, lo que permitiría vincularla desde la región a los mercados globales mediante plataformas de redes de interconectividad, intercambio del conocimiento y maximización del Big Data. Además, esto permitiría al emprendedor acceder al capital de conocimiento, en tiempo real, sobre las tendencias que presenta el continente, así como la interlocución con distintos actores sobre las posibilidades de fortalecer el entorno para aprovechar dicho conocimiento en los distintos niveles -local, regional y mundial- en aras del establecimiento de relaciones colaterales productivas y de especificidad, en proyectos que permitan transferir ideas de negocio con impacto global.

Figura 2. Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe -Cepal, 2014



Según la infografía de Cepal 2014, la unidad latinoamericana como eje de transformación, innovación y desarrollo para el mundo es considerada hoy, desde el punto de vista económico y de sostenibilidad de su crecimiento, como “una patria grande” proclive a la inversión productiva, preponderantemente por el perfil de sus *startups* como los patriotas de las nuevas empresas. De esta manera, estudiar sus tendencias en diversos frentes, específicamente el de la innovación, constituye un atractivo imperante para el análisis de lo local. Según el Banco Mundial, la economía de Latinoamérica, a precios de mercado (paridad de poder adquisitivo) es hoy la tercera más grande y potente en el mundo con 6.06 billones de dólares, 40,2% de los cuales provienen del sector de la innovación y la tecnología. En los últimos quince años se han producido grandes avances en este nivel, además del económico y social, observándose un desarrollo acelerado en prácticamente todos sus países, lo cual permite apreciar la región como un polo cultural y socioeconómico en comparación con otras regiones.

Políticas públicas y clase media

Desde 2003, los analistas del Banco Interamericano de Desarrollo, Fundes y la Cepal (Observatorio MiPyme, 2003:28) han caracterizado a los *startups* latinoamericanos como “profesionales universitarios de clase media, que usualmente trabajan en equipo, tienen experiencia laboral, se apoyan en redes de contacto y

han creado más de una compañía”. Según los estudios de Ferraro para Cepal y el BID (2010) las personas de la región generalmente adquieren la motivación por ser empresarios a los 25 años, pero sólo hasta los 30 ponen en marcha el proyecto, dados los programas de incentivos públicos de su respectivo país. Sus virtudes cardinales giran en torno a la voluntad y a la inteligencia, aunadas a un conocimiento claro de la realidad (con dominio del tema, relación de los hechos y aprendizaje autónomo), juicio práctico (toma de decisiones sin planeación estratégica, solo guiados por la intuición) y alta capacidad de ejecución (lo que les permite avanzar en sus proyectos). Por su parte, los analistas de los emprendedores con perfil de clase media en Latinoamérica (Ferraro y Cepal, 2000: 6) afirman que la mayoría tiene estudios superiores y que sus primeros emprendimientos los realizan en promedio a los 30 años, pero que a diferencia del resto de países y del resto de emprendedores de otro nivel socioeconómico, sus ideas son financiadas en gran parte con sus ahorros; dentro de sus problemas principales, se encuentra la contratación de profesionales idóneos, conseguir clientes y la gestión de flujo de caja; están aburridos de ser empleados, por lo que quieren ser sus propios jefes fundando sus propios negocios.

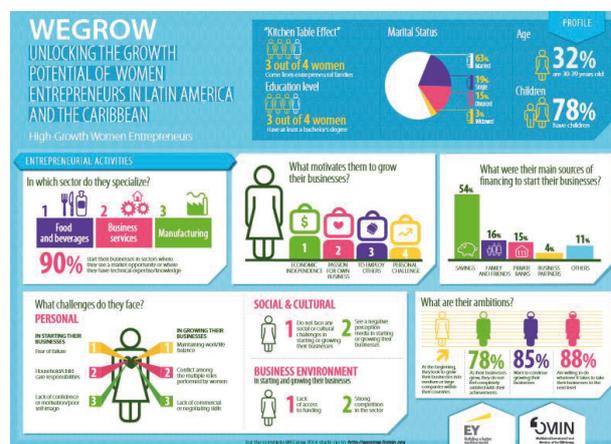
Según el Working Papers de la CAF -Banco de Desarrollo de América Latina- (2012:38) no se observan en esta región muchas reformas en el marco normativo, como para generar un ambiente más favorable para el desarrollo de una oferta de capital emprendedor, ni para el surgimiento de una ola de emprendimientos en general, salvo en los casos de Brasil y Chile: “por otra parte, aún en el caso de los países que más han avanzado en este campo, el financiamiento de las etapas tempranas de los emprendimientos aún constituye un desafío por resolver”. A través de fondos de inversión específicamente diseñados para tal fin, Brasil y Chile han reconocido el problema y por lo tanto, han buscado diferentes alternativas para resolverlo. Sin embargo, a nivel de región todavía se encuentra un estado incipiente de los modelos definidos como estrategia para solucionar este vacío, específicamente si lo que se busca es garantizar que las inversiones de estos fondos se dirijan efectivamente a las etapas más tempranas del ciclo de vida de las empresas latinoamericanas.

Así mismo, el Banco Mundial (BM) y su Informe Doing Business de 2013, consigna las políticas públicas para el fomento de la innovación y el emprendimiento afirmando

que están enfocadas en su gran mayoría a la clase media, la cual está compuesta por personas que tienen un ingreso entre 10 y 50 dólares diarios; el mismo informe considera que “la clase media es vital para el emprendimiento en América Latina, pues representa un factor político que puede contribuir a dar estabilidad a la democracia y sus miembros son fundamento de un mercado interno sano; además, desde el punto de vista social, una clase media creciente es más propensa a reducir las desigualdades” (Banco Mundial:16). En este sentido, el BM propone una serie de medidas para fortalecer a las clases medias de los países de la región, tales como incorporar de manera explícita el objetivo de igualdad de oportunidades en la política pública; entablar una segunda generación de reformas al sistema de protección social, incluida la asistencia social y la seguridad social, para superar la fragmentación y lograr caminar hacia un modelo más eficiente y justo; y finalmente, romper el círculo vicioso de impuestos bajos y mala calidad de los servicios públicos, invirtiendo una parte de las ganancias extraordinarias derivadas de las materias primas en mejorar la calidad de éstos.

En vista de que la clase media de esta parte del mundo se ha transformado radicalmente en un polo constante de crecimiento, el BM considera que su rol en el tema del emprendimiento es muy importante. Según Hasan Tuluy, expresidente del Banco Mundial para América Latina, “Latinoamérica ha logrado reducir significativamente la pobreza en la última década gracias a la clase media y su actividad emprendedora, ya que supera a la clase baja con un 32% de la población, por encima del 30%, contrario a lo que se observa en los países desarrollados en los que este estrato emergente cuenta con menos cimientos en relación con América Latina” (32); con esto se demuestra que hay razones sólidas para afirmar que una clase media más fuerte y estable puede contribuir a mayores ingresos, mayor crecimiento del sector empresarial y mayor nivel educativo. El informe del Banco Mundial también ha influido directamente en la promoción y la participación de la mujer en el escenario “startuper”, haciendo énfasis en su intervención en el mapa del emprendimiento en América Latina y dedicando un apartado extenso a su radiografía en la región.

Figura 3. BID, Ernst & Young (EY) y Fondo Multilateral de Inversión (FOMIN), 2014

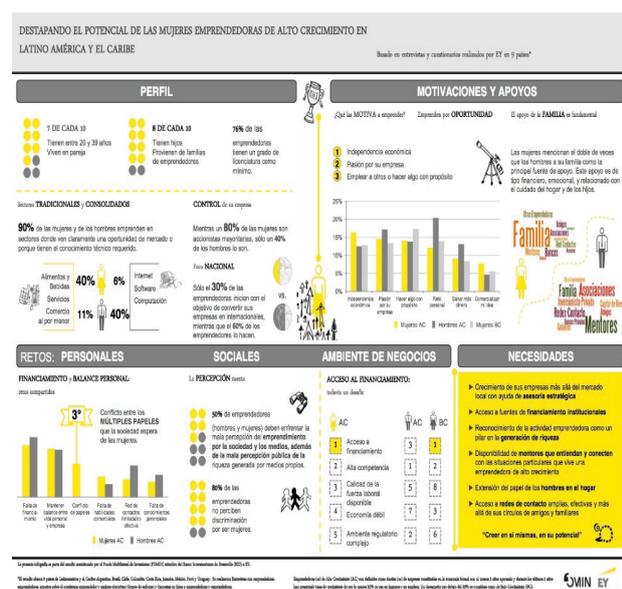


Según el BM, las mujeres empresarias podrían ser una fuerza poderosa en las nuevas economías de Latinoamérica, tal como lo son en países con tradición en este tema; debido a su éxito demostrado, las emprendedoras de los Estados Unidos vs de América Latina cuentan, por ejemplo, con una participación mayoritaria en aproximadamente 46% de las empresas del sector privado, que representan casi 16 millones de empleos. No obstante, en la región Latinoamérica y el Caribe (LAC) se conoce poco de las emprendedoras de alto crecimiento y ese vacío es el que buscan llenar con el programa “Liberando el potencial de las Mujeres Emprendedoras de América Latina y el Caribe”, encargado a la consultora Ernst & Young (EY) por el Fondo Multilateral de Inversión (FOMIN), dependiente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); su objetivo es analizar quiénes y cómo son las mujeres emprendedoras en América Latina, por qué lo hacen, en qué sectores emprenden, y qué necesidades y dificultades tienen. Según el reporte del BID en Washington (EEUU) presentado en marzo de 2014, “con las políticas adecuadas y con cierto cambio de mentalidad por parte de las mujeres emprendedoras, el sector y la región podrían tener ese mismo impacto que aportan las economías desarrolladas” (Fomin, 2014:13).

Desde el punto de vista demográfico, el perfil de las *startupers* de alto crecimiento incluye a mujeres entre 30 y 39 años, con dos hijos en promedio y de un nivel socioeconómico medio-medio y medio-alto, con al menos un título de grado universitario. Desde el punto de vista emprendedor, la mayoría proviene de familias con

historial en la materia, dueñas de sus empresas y abocadas a sectores tradicionales o maduros; donde más diferencias se producen entre emprendedores mujeres y hombres, es en los sectores en los que desarrollan su actividad “enfocándose cada uno donde encuentra las mejores y más sostenibles oportunidades”. (Fomin, 2014:19).

Figura 4. BID, Ernst & Young (EY) y Fondo Multilateral de Inversión (Fomin), 2014



Mientras que el 40% de los hombres se apunta a emprender en sectores tecnológicos (computación, internet, *software*, *apps*), solo el 6% de las mujeres está en estos sectores. Por el contrario, 40% de ellas se orienta a emprender en servicios, *retail* o alimentos y bebidas, sectores que atraen sólo al 11% de los hombres en América Latina. Las recomendaciones fundamentales que aporta este reporte se enfocan en la proyección y la conexión en el mejoramiento de la red de contactos para que se incrementen los momentos y espacios que permitan establecer nuevas relaciones efectivas, incluyendo el aprovechamiento de las redes sociales como vehículo de creación de perfiles públicos. En cuanto a la proyección internacional, hay una necesidad importante en buscar estrategias para expandir los negocios más allá de las fronteras locales y regionales, a la asociación con organizaciones de presencia global, a acercarse a las cámaras de comercio y a los gremios sectoriales, y

asistir a eventos de negocios de talla mundial en otros países con culturas disímiles. Las recomendaciones se orientan también a la iniciativa de armar equipos para delegar en otros las actividades operativas, enfocándose centralmente en orientar el crecimiento del negocio, más que en manejarlo cotidianamente. Los equipos de trabajo se sugieren, así, como vía principal para delegar la realización y supervisión de los detalles de la planeación diaria, ocupando el tiempo en complementar habilidades y conocimientos para desarrollar las ideas nuevas y los negocios incipientes.

Relación emprendimiento-movilidad socioeconómica

Al estudiar dicha relación, focalizándose en el rol de la clase media, algunos trabajos académicos regionales como los citados (Banco Mundial, Cepal y Fomin) sugieren que el emprendimiento, especialmente proveniente de la clase media emprendedora, puede ser uno de los vehículos para la movilidad económica. Así mismo, la novena edición del Foro Económico Mundial, que se realizó los primeros días de abril del 2014 en Panamá, concluyó con llamados a diversificar la economía en América Latina, para fortalecer la clase media y paliar la desigualdad y la pobreza, mientras se fomenta el emprendimiento empresarial con características innovadoras. En tanto, la Universidad de General Sarmiento en Argentina, a través de su Programa de Desarrollo Emprendedor (Prodem) publicó en 2014 su estudio “La clase media emprende: una visión regional y una comparación internacional”, de cuyo análisis se concluyen los principales rasgos de este estrato emprendedor: la tercera parte de ellos (32,8%) tiene padres empresarios o ejecutivos/gerentes; el 32% está situado en la clase media; más de dos tercios (67%) son graduados universitarios o tienen estudios de posgrado; más de la mitad de los emprendedores (57%) de clase media han trabajado antes como empleados, principalmente en Pymes; por otra parte, su motivación y vocación se originaron en un 50% en el trabajo, seguido por un 38% del entorno familiar (Prodem, 2014).

Prodem resume en esta infografía la creación de nuevas empresas en la clase media latinoamericana y su comparación con el resto del mundo, informando con ella que hace más de una década los sectores medios están aumentando en número e influencia en América Latina; que el emprendimiento es importante en la región,

Infografía 5. PRODEM y Asociación Peruana de Incubadora de Empresas, Informe Anual “Perú Incuba”, 2014

Tabla 1: Nuevas Empresas Dinámicas por Clase Social

País	Clase Alta		Clase Media		Clase Baja		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Argentina	17	16.5%	63	61.2%	23	22.3%	103	100%
Brasil	7	6.2%	53	46.9%	53	46.9%	113	100%
México	25	23.8%	54	51.4%	26	24.8%	105	100%
Perú	22	25.3%	41	47.1%	24	27.6%	87	100%
El Salvador	7	19.7%	19	48.7%	13	33.3%	39	100%
Ecuador	22	24.7%	49	55.1%	18	20.2%	89	100%
Chile	25	22.5%	61	55.0%	25	22.5%	111	100%
América Latina	125	19.3%	340	52.6%	182	28.1%	647	100%
Korea	42	26.9%	64	41.0%	50	32.1%	156	100%
Taiwan	20	11.3%	37	20.6%	122	68.1%	179	100%
España	13	12.9%	58	57.4%	30	29.7%	101	100%
Italia	11	11.2%	72	73.4%	15	15.4%	98	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de IDB.

especialmente en las empresas dinámicas –aquellas donde las redes, la gente, los procesos y el conocimiento se interconectan en tiempo real para transformar las interacciones en oportunidades de negocio–; al mismo tiempo, hace un llamado a la atención sobre la poca solidez con que cuentan en comparación a los países más avanzados. En el gráfico, resultado del estudio, se analiza el vínculo entre las nuevas empresas y la clase media. La reciente evidencia empírica demuestra en este que del crecimiento constante desde finales de los 90 se infiere que se ha consolidado una clase media más fuerte y estable, que en teoría puede contribuir a mayores ingresos y mayor crecimiento. Investigaciones previas al estudio, realizadas en los últimos 5 a 8 años por organismos multilaterales como BM, BID, PNUD y Organización Internacional de la Mujer, han demostrado que los emprendedores de clase media son los responsables de la creación de la gran mayoría de las nuevas empresas dinámicas de América Latina, en la medida en que contribuyen decisivamente a incrementar la calidad de vida de la población con la creación de empleo y la diversificación económica.

Por otro lado, un análisis interesante al respecto lo ofrece el dato de la función que cumple la universidad en América Latina como formación de vocación

empresarial, mucho menos significativo en la clase media que en los empresarios de la clase alta (14% y 19%, respectivamente). A su vez, en las clases más pobres el papel de la institución educativa superior y el contexto familiar en la adquisición de una vocación empresarial es aún menor (8% para la universidad, y 29% para la familia). Esto concuerda con el hecho de que la menor proporción de graduados universitarios se encuentra entre los segmentos menos pudientes de la región. Así mismo, es muy notorio que un menor número de familias de clase baja tienen experiencia con el mundo de los negocios.

Este estudio afirma, además, que la contribución de la experiencia laboral a la adquisición de habilidades empresariales tiende a ser mayor entre los empresarios de clase media que entre los empresarios más ricos de la base de datos. Sin embargo, las universidades latinoamericanas en general “han sido más importantes para los segmentos más ricos que para la clase media, sobre todo en la adquisición de la capacidad de gestión, tales como mercadeo, administración, planificación e incluso conocimientos técnicos” (BM, BID, PNUD y Organización Internacional de la Mujer, 2009). Este efecto tendría relación con el mayor número de cursos y actividades en materia empresarial que las universidades privadas de alto costo ofrecen y donde prevalecen los estudiantes de clase alta.

En cuanto al camino que se labra en la región hacia las empresas de arranque (*startups*), diversos informes del Banco Mundial y del GME apuntan a señalar como responsables a los empresarios de clase media, con sus ideas de negocio generalmente desarrolladas gracias a la información que recopilaban de sus trabajos anteriores, además de la creación de redes de contacto; esta fuente de datos ayuda a identificar y validar ideas, innovaciones de negocios en todos los estratos socioeconómicos y nichos para productos de innovación abierta o de innovación incremental. Por su parte, los empresarios de la clase alta latinoamericana siguen estableciendo más contactos con otros profesionales y propietarios de Pymes que los empresarios de clase media; y alternativamente, los emprendedores de las clases sociales más bajas tienden a interactuar más con otros empleados, lo que pone de manifiesto la existencia de diferencias importantes en la calidad de las redes a las que acceden los empresarios en función de sus orígenes sociales.

Figura 6. Resultados del Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (ICSED), 2012-2015

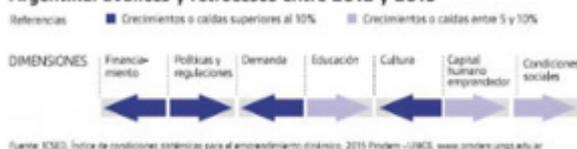
Condiciones para emprender: balance 2012-2015

El Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (ICSED) valora en 56 países del globo diferentes variables para crear empresas de fuerte crecimiento, con foco en América Latina. En el último trienio, Chile mantuvo su liderazgo y Brasil su tercer puesto. La Argentina se cayó del podio y México retrocedió al sexto lugar.

Cómo varió el ranking en el último trienio en América Latina



Argentina: avances y retrocesos entre 2012 y 2015



En el gráfico “Condiciones para emprender”, PRODEM demuestra que en materia de las condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico “en el último trienio Chile mantuvo su liderazgo y Brasil su tercer puesto, mientras Argentina cayó y México retrocedió al sexto lugar” (Prodem,2014:4); por otro lado, en 2015 se proyecta que América Latina siga beneficiándose de las buenas condiciones de la demanda que, por lo general, han estado asociadas al incremento en los precios internacionales de los principales bienes exportados y a la expansión de las clases medias de sus países miembros, lo cual podría ser una buena noticia para los emprendedores

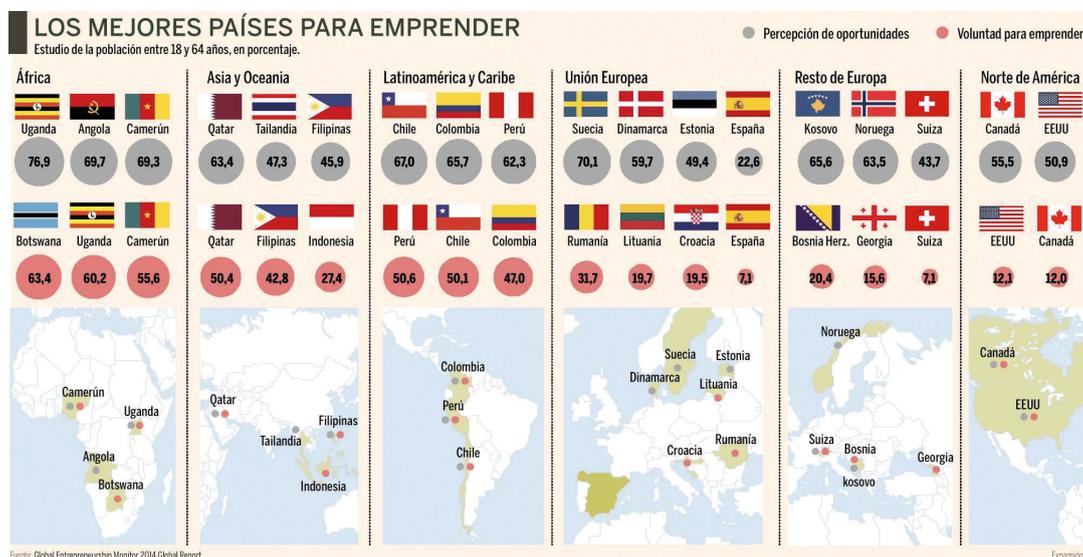
de la región, dado que contar con una demanda ampliada debería contribuir al aumento de las oportunidades de negocios. Por otra parte, el Índice de Prodem resalta que “la cultura ha evolucionado positivamente y hoy en día los emprendedores suelen ser bien vistos y valorados en la mayoría de los países latinoamericanos; esta situación positiva suele incidir favorablemente sobre el deseo de emprender de las personas”. (2015:18).

El crecimiento de la región se daría, pues, por causa de las compañías de los emprendedores de clase media que se encuentran ubicadas en un 66% en las grandes ciudades. A este panorama se suma la existencia de redes empresariales y las relaciones de proximidad, que en las áreas locales tienden a reducir los costos de las transacciones comerciales y otras barreras para la entrada de nuevas empresas. Esta característica, como afirman los analistas, introduce una dimensión regional diferente, dado que la presencia de equipos empresariales en lugar de negocios unipersonales es significativamente más importante para el crecimiento regional.

Percepción de oportunidades

En el contexto mundial y según infografía del reporte del Monitor Global de Emprendimiento 2014, Colombia es el segundo país en percepción de oportunidades para emprender en América Latina, superando a países como Estados Unidos, Noruega o Suiza; este panorama ofrece una mirada más amplia al sector del emprendimiento y una visión macro del conocimiento y del aprendizaje empresarial en materia, por ejemplo, de nuevas tendencias de inversión que impactarían su estructura, así como en su metodología de implementación y desarrollo: los vehículos de co-inversión, los fondos sectoriales, los *equity crowdfunding*, las aceleradoras, los convenios de co-inversión liderada por la comunidad, el *crowdlending*, el uso de notas convertibles, los microVC y los *pledge funds*, entre otros. Además, existe en la región la tendencia-oportunidad de modo, tiempo y lugar para promover la creación de redes de *networking* y *co-working*, lo que permite a los emprendedores-innovadores iniciar un trabajo en red con el fin de definir y articular su visión de proyecto emprendedor; igualmente, la actualización del conocimiento y los estudios de Big Data consultados sobre cómo será el mundo de las *startups* en diez años, permiten que la discusión continúe abordando y estudiando las diversas formas de su desarrollo, más democráticas y autónomas, así como del nivel colaborativo que se requiere

Figura 7. Informe del Monitor Global de Emprendimiento 2014



en tiempos de creación colectiva. Análisis de diferentes expertos académicos y del sector empresarial coinciden en afirmar que las *startups* del futuro próximo cambiarán la manera como los seres humanos interactuamos: siguiendo la línea del tiempo de la creación de nuevos dispositivos tecnológicos y plataformas que crecen de manera exponencial y sorprendente, con utilidades medidas, podremos hacernos una idea del impacto que tiene seguir en el estudio de hacia dónde va el desarrollo de mercado que estarán abarcando las *startups* a partir de estos tiempos, pues lo que nos dicen los nuevos productos es que la gente y el mercado están exigiendo experiencias cada vez más inmersivas en el mundo de la innovación tecnológica.

Desde estos factores de la realidad presente, se observa que las redes globales de producción y las estrategias de desarrollo de las *startups* han tenido lugar en el ambiente de *offshoring* (deslocalización o traslado de procesos de las empresas innovadoras de un país a otro). Particularmente en América Latina, este sistema de subcontratación de procesos de negocios de un país a otro, por convenios de cooperación internacional del sector privado, es una de las tendencias más fuertes, además del establecimiento de plataformas de redes de Big Data como base de relaciones y análisis de datos, que les permiten a los emprendedores

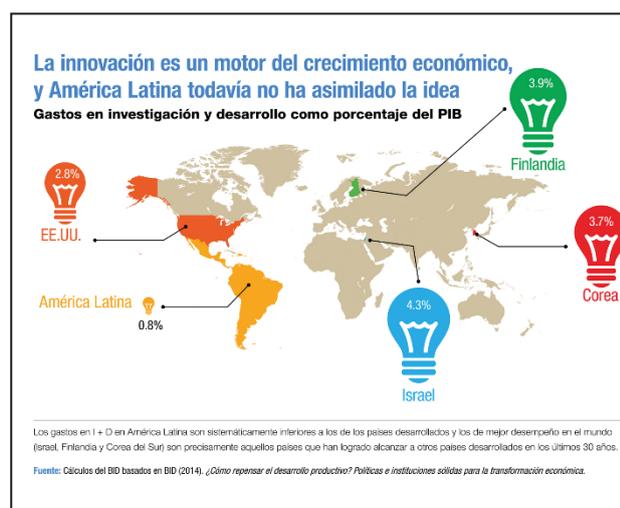
diseñar y ajustar los perfiles de mercados, de clientes y aprovechar la información proveniente de las tendencias en innovación y desarrollo. En este marco de análisis, la discusión teórica de la *startup* como modelo de negocio motivador de una nueva ola empresarial, que está cambiando radicalmente la economía de la región y de buena parte del mundo, permite incluir también la relación entre lo que sucede con las startups latinoamericanas entre ellas, para realizar comparaciones impregnadas de *benchmarking* en un contexto que consulte las prácticas culturales y la idiosincrasia de región y de país. En los últimos diez años se han incrementado exponencialmente las redes de actores cooperantes en países como Estados Unidos, India, Israel y los países de la Unión Europea; América Latina, entre tanto, apenas empieza a unir los conocimientos y las experiencias locales para crear una verdadera “red que aprende” (término de las comunidades de aprendizaje), con intereses comunes que permitan la autogestión, la flexibilidad y horizontalidad en el desarrollo de los emprendimientos. Las redes, por lo tanto, se hacen necesarias en iniciativas de innovación en tanto son estructuras organizacionales que aprenden y se nutren de la capacidad de aprendizaje de sus miembros y de la interpretación de la información, rediseñándose continuamente a sí mismas en mercados cambiantes e inestables.

La economía del conocimiento, que de tendencia se convirtió en realidad a partir de los noventa, se ha presentado unida e interconectada en países líderes en el concepto de negocio de startups, como es el caso de Estados Unidos, Israel e India; no así en nuestra región latinoamericana, con la consecuencia riesgosa de que buena parte de los progresos de startups se desconocen en el resto del mundo, lo que contradice la génesis y esencia de la globalización económica como motor de desarrollo.

Sectores en crecimiento

América Latina y el Caribe representan alrededor del 8,5% del PIB mundial y un porcentaje similar de la población del planeta, según datos del BID. En las últimas tres décadas, la región ha crecido, ha logrado reducir la pobreza y ha sido capaz de elevar el ingresos de sus ciudadanos; sin embargo, no ha logrado cerrar la brecha de bienestar que la separa de los países más desarrollados. El Banco Interamericano de Desarrollo trata de explicar en su *Informe sobre Desarrollo Productivo de América Latina* (2014) algunas razones que limitan la convergencia de la región con los niveles de renta y bienestar de países más prósperos. Los análisis realizados y particularmente este estudio (“¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica”) han identificado que la región tiende a presentar un crecimiento insuficiente de la productividad, causa principal de este rezago relativo.

Figura 8. Innovación y crecimiento económico



En los países desarrollados las inversiones de las empresas en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I) corresponden a más del 60% de la inversión nacional, comparado con el 35% en América Latina y el Caribe. Existe un déficit importante en inversión en I+D+I en la región, sobre todo en el sector privado, a pesar de la adquisición de tecnología incorporada en maquinarias y equipos, donde el déficit es menor. Además, el déficit de inversiones en innovación ha impedido a la región converger con el resto del mundo en lo que respecta a la productividad. Sin embargo, al repensar el desarrollo productivo de la región en términos de innovación, se debe partir de una realidad compleja y dicotómica: a pesar de que América Latina se enfrenta a la intensidad del emprendimiento correlacionada con la debilidad del crecimiento, varios sectores presentan oportunidades significativas, según el Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (“Oportunidades en países de América Latina”, 2014): maquinaria mecánica, frutas, sector comercial, construcción, energías renovables, gas, turismo. Entre tanto, un informe del Worldbank y la revista Fast Company (febrero de 2015) habla del crecimiento de sectores como *software*, servicios, mercados, proyectos y conceptos.

El informe de Prodem consigna, además, que los empresarios de clase media más innovadores están más involucrados en la creación de empresas basadas en el conocimiento (34%). La mayoría de las jóvenes empresas encuestadas por el BID y Prodem, sin importar su origen social o región, tienden a vender su producción a otras empresas; esta situación es más frecuente en Asia Oriental y Europa Mediterránea: 91% en ambas regiones frente a 80% en América Latina. Empresas jóvenes latinoamericanas tienden a vender su producción casi en la totalidad en los mercados nacionales: alrededor de 80%. El coeficiente de exportación, entre las empresas exportadoras de la región, tiende a ser más grande a medida que la clase social se eleva; el porcentaje de empresas jóvenes que venden parte de su producción a los mercados extranjeros es significativamente más alto en otras regiones que en esta. Finalmente, como sector en crecimiento, la biotecnología agrícola² demuestra un crecimiento estadístico en términos de atractivo inversionista. Según datos de Colombia.inn, el mercado de *startups* en este renglón está en expansión en la región, desde el punto de vista de los inversores.

2. Aplicación de técnicas biológicas para el mejoramiento de los cultivos; también llamada “biotecnología verde”. Fuente: Observatorio BioEmprende, Comunidad Europea y Fondos Europeos de Desarrollo Regional, FEDER, agosto 2015.

Conclusiones

La importancia de analizar las tendencias parte de la prioridad de no quedar por fuera de las coordenadas que está marcando la evolución empresarial en la región y contempla la urgencia de dar vida a la planificación de largo alcance; esta recomendación es la resultante de comparar lo afirmado por expertos como los autores de la Escuela Sueca de la Investigación Administrativa, uno de cuyos máximos exponentes es la Universidad de Gotenburgo, particularmente Erich Renham, quien desde 1973 ha propuesto abiertamente los postulados de la Teoría del *Management* para el Crecimiento (junto a Richard Normann, 1977), la cual comprende la organización como un sistema social colectivo y asociado, y que aborda la cultura más allá de los mitos, las imágenes y la política; abarca también el conocimiento y el aprendizaje organizacional que permite la transformación producida por la innovación dirigida. Esta teoría de planificación de largo alcance ha sido continuamente comprobada en las compañías innovadoras del hemisferio occidental.

También resulta preponderante analizar las tendencias para conectarse con la corriente mundial de subvaloración de las “teorías ingeniosas” y en su reemplazo, empezar a valorar en justa medida la teorización generada por las buenas prácticas de las empresas innovadoras. Y de igual forma, para establecer así auténticas redes de *co-working* y *networking*, que estimulen el *eLearning* sobre *startups* en la región. Además, estar al tanto de lo que sucede en América Latina permite a lo local ir en la cresta de la ola en la era de la institucionalización de la innovación.

Por otra parte, resulta beneficioso mirar las escuelas empresariales desde arriba, desde el centro del proceso creativo y creador, para configurar nuevas realidades, incluyendo las experiencias de las Pymes en diálogo abierto con las propuestas académicas de creación de conocimiento que genere valor. Tal conclusión lleva a la máxima lección de Karl Weick, por ejemplo, quien recomienda “construir un mapa que lo lleve a uno adelante” (2001:125). ¿Con qué bases construir ese mapa? La teoría del pensamiento divergente orienta al respecto: las cuatro escuelas de pensamiento creativo (Guilford, De Bono, Osborn y Csikszentmihalyi) lejos de ser opuestas, son complementarias y coinciden en que el pensamiento divergente es un concepto análogo a la creatividad, toda vez que ayuda a generar nuevas ideas o conceptos, de apertura, diferenciadoras y transformadoras. Como

afirman sus autores, el pensamiento lógico (hipotético deductivo) deja de ser útil cuando se trata de buscar soluciones a problemas nuevos que necesiten nuevas ideas, especialmente en el mundo actual cambiante y complejo en el que es posible que las soluciones “normales/convencionales” ya no funcionen. Si algo requiere una *startup* hoy en día es utilizar las técnicas específicas de pensamiento crítico y creativo, para generar, evaluar, desarrollar, pulir e implantar ideas novedosas y útiles para encontrar oportunidades de negocio y generar crecimiento.

Por su parte, las referencias de Mintzberg y Ahlstrand (2013:112) aportan una importante reflexión sobre la prioridad de responderse preguntas tales como: ¿dónde está la oportunidad?, ¿cómo puedo capitalizarla?, ¿qué recursos necesito?, ¿cómo obtengo el control sobre ellos?, ¿qué estructura es la mejor?, ¿para dónde va el mundo y cómo puedo conectarme productivamente con sus tendencias?, ¿debo aplicar una estrategia, cuál?. En su libro *Safari* a la estrategia los autores abren otra discusión con un análisis que apunta a que los estados de innovación en las empresas logren sus objetivos: cuatro de las diez escuelas de gerencia estratégica, categorizadas por los profesores, podrían servir a este propósito; la escuela de poder (donde la estrategia es un proceso de negociación), la escuela cultural (donde la estrategia es un proceso colectivo), la escuela empresarial (donde la estrategia es un proceso visionario) y la escuela de aprendizaje (donde la estrategia es un proceso emergente).

Desde el concepto de alianzas estratégicas, las cadenas y las estrategias colectivas se imponen necesarias en el contexto regional, con el fin de sentar las bases de aplicación de estudios, trabajos e investigaciones sobre la potencialidad de acuerdos basados en la cooperación, la asociatividad y la *clusterización* como punto de partida para investigar y desarrollar nuevos productos conjuntos. Podría lograrse a través del concepto de “empresas conjuntas”, definidas como alianzas estratégicas donde los socios adoptan posiciones de equidad en nuevos negocios que han creado; y por otro lado, pueden redefinirse los “acuerdos cooperativos” como formas de cooperación que no son equitativas –como los contratos a largo plazo, las licencias, las franquicias y los acuerdos no cancelables–. Como lo afirman los profesores Mintzberg y Ahlstrand (2013:49): “cada día las empresas conjuntas parecen inventarse una nueva forma creativa”.

Dentro del amplio escenario de tipologías de alianzas estratégicas, según Pekar (1994) el desarrollo de las *startups* en la región podría acelerarse con la publicidad en colaboración (co-branding), sociedades para I+D+I (investigación, desarrollo e innovación conjunta), acuerdos de servicios de arrendamiento financiero (para proporcionar servicios de financiación a firmas y gobiernos de la región y extranjeros), distribución compartida, transferencia de tecnología, licitación cooperativa, fabricación conjunta, sociedades entre gobiernos e industrias, subproductos internos e intercambio de licencias. Por su parte y haciendo referencia a la importancia de tener una organización reactiva en tiempos de cambio, tema que atraviesa el análisis de las *startups*, analistas y expertos como Hogarth y Makridakis hablan de “la previsión de las discontinuidades” que resulta “prácticamente imposible”: “muy poco o nada puede hacerse aparte de estar preparados en un sentido general para reaccionar rápidamente una vez se enfrenta la discontinuidad; por lo tanto, para la planificación, la única opción es extrapolar las tendencias presentes (...) la previsión a largo plazo –dos años o más– es notablemente inexacta” (1981:122). Puede inferirse, con ello, que el *startuper* de hoy haría bien evitando la asimetría de la información parcial, local o sesgada, ya que quien no tiene toda la información tomará decisiones mayormente arriesgadas o mayormente erradas; y que debido a esto, debería participar activamente en todos los espacios informativos que incluso son ignorados por las instancias estatales de los países de la región como fuentes de riqueza. Y para dejar algunos interrogantes más, que el *startuper* actualizado debería desarrollar un pensamiento complejo y holístico, integrador de fuerzas, evitando basarse exclusivamente en la información completamente formalizada (informes contables, informes de investigaciones de mercado en los negocios, encuestas de opinión) para proponer estrategias o decidir si crece sin ninguna estrategia.

Gracias a las conclusiones de los estudios de Prodem, se infiere que las opciones y los procesos empresariales para desarrollar habilidades deben promoverse a través del sistema educativo, como una forma de evitar o mitigar las desventajas asociadas con el inicio de una carrera empresarial. A nivel universitario, esto implica que en la región debe ponerse un esfuerzo especial en la promoción de las capacidades empresariales entre los estudiantes y, paralelamente, orientar labores de promoción de estos perfiles con miras a generar reformas institucionales para que el cambio sea posible. Así mismo, se debe desarrollar

una plataforma institucional de capital social y asistencia técnica para brindar soporte a los proyectos empresariales regionales, con el fin prioritario de ayudar a todos los empresarios y para compensar las desventajas de origen que enfrentan las empresas latinoamericanas en relación con las de otras regiones del mundo. Y finalmente, se observa la tendencia recomendada de promover estrategias para el desarrollo de redes emprendedoras, que intenten unir esfuerzos en torno a los contactos globales y estrechar relaciones entre las Pymes. Por lo demás, falta un juicio a las herramientas para entender la dinámica de los mercados, el cual debe asumirse por su utilidad más que por su carácter novedoso; estas herramientas se han aplicado desde distintos frentes para evaluar el impacto de las *startups* en sus procesos de desarrollo del *brand value* y en los mercados, tales como las curvas de valor de la competencia o *strategy canvas* (variables valoradas por el cliente y actores principales, ayudan a identificar y a representar gráficamente toda esa información que es clave al reinventar la posición en el mercado); o la matriz RICE/ERIC (reducir-incrementar-crear-eliminar, para definir la propuesta de valor; todas ellas podrían estar marcando las tendencias en los próximos años para las *startups* divergentes. Analistas de la región, como Magnus Erantes (inversor en la firma de capital de riesgo Harvard Angels) y Humberto Matsuda (socio director y vicepresidente de la firma de capital de riesgo Performa Inversiones) coinciden en que la línea de negocio de las *startups* no es un auge momentáneo y han pronosticado que el volumen de operaciones movido por las empresas emergentes de América Latina irá a más en los próximos años.

Referentes bibliográficos

Ries, A. y Trout, J. (1993). *Las 21 leyes inmutables del marketing.*, Nueva York: McGraw Hill.

GEM. (Enero 2014). *Informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*. Washington: Global Entrepreneurship Monitor.

Cevallos V., Emilio. (2007). *Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina*. Chile: UNDES.

Grupo del Banco Mundial. (2014). *Doing Business 2014: entendiendo las regulaciones para las pequeñas y medianas empresas*. NY: Banco Mundial.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2013). *Safari a la estrategia*. NY: Garnica.

Blank, S. (2013). *Manual del Emprendedor*. México: Gestión 2000.

Kantis, H.; Federico, J; Ibarra García, S. (2015). Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico: una herramienta para la acción en América Latina, México: Prodem, Universidad Nacional de General Sarmiento, BID, OMIN.

CAF Working Papers. (2012). *Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: tendencias y desafíos*. Documento de Trabajo No 2012/09.

Banco Interamericano de Desarrollo, Fundes y Cepal. (2003). Observatorio MiPyme: compilación estadística de 12 países de la región, Editorial BID.

Ferraro, Carlo. (2000). Clusters y políticas de articulación productiva en América Latina, Cepal.