

Información del artículo

Recibido: 08/07/2016

Revisado: 23/09/2016

Aceptado: 18/10/2016

Información del autor

** Magister en docencia universitaria ,Magister en Comunicación y Estudios de la Cultura. Universidad Complutense de Madrid (España).

Correspondenciamontoyapindora@miugca.edu.co

© 2016 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. (2016) Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. Contexto 5, 141-152.

Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento*

*Dora María Montoya Pineda***

Resumen

Este artículo busca aportar a la discusión de alternativas y tendencias del desarrollo de la región quindiana, determinando las definiciones conceptuales y teóricas, las diferencias y potencialidades de la Startup y la Spinoff, entendidas respectivamente como empresa emergente y proceso de surgimiento de una empresa de otra preexistente. Todo, desde el marco de la “economía del comportamiento”, que es una de las más seguras aliadas de los emprendedores sociales y que se plantea como una propuesta distinta de estudiar los fenómenos económicos, en el contexto del capitalismo consciente, entendido éste como un concepto y una organización del paradigma de capitales que cree que la libre empresa es el más poderoso sistema de cooperación social y de progreso humano, y que se puede ir más allá si se explota su potencial para hacer un impacto positivo en el mundo.

Palabras clave: Startup, spinoff, economía del comportamiento, capitalismo consciente, emprendimiento social.

Startup y Spinoff: differences and potential in the framework of economy of behavior

Abstract

This article contributes to the discussion on development alternatives and trends of Quindío region, by determining conceptual and theoretic definitions, differences and potential of Startup and Spinoff, respectively understood as an emerging company and surging process of company from another previously existing. Everything, within the framework of “economy of behavior”, which is one of the most safe allied of the social entrepreneurs, and which is stated as different proposal to study economic phenomena, in the context of conscious capitalism, the latter understood as a concept and an organization of the paradigm of capitals, which believes that free company is the most powerful system of social cooperation, and human progress, and that it is possible to go beyond if its potential is exploited to positively impact the world.

Keywords: Startup, spinoff, economy of behavior, conscious capitalism, social entrepreneurship.

*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”, inscrito como investigadora principal del Grupo de Investigación “Gestión Empresarial” de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad La Gran Colombia, seccional Armenia

Introducción

La economía del comportamiento es una rama de la ciencia que está comenzando a impactar el mundo de los negocios. Países como México y Argentina han creado institutos y *think-tank* (centros de pensamiento) que estudian a profundidad sus paradigmas.

Según el Instituto Mexicano de la Economía del Comportamiento –IMEC–, “(*La economía del comportamiento*) es la ciencia que se encarga de entender y modelar las motivaciones intrínsecas de las personas; (*La economía del comportamiento*) opera donde se juntan la teoría económica convencional y la psicología, para lograr un mejor entendimiento de las personas a través del desarrollo empresarial y social; sin embargo, el poder de la economía del comportamiento no está en entender, sino en utilizar este entendimiento para mejorar el diseño de productos, servicios y políticas públicas”. Esto, según IMEC y otros promotores de la economía experimental, como Brañas y Barreda (2011), se logra a través del rediseño del entorno físico o mental, para facilitar la toma de decisiones de las personas; ello significa que se estudia la forma en que nos comportamos y reaccionamos a lo que sucede alrededor, con el objetivo de poder usar dicha información para crear soluciones y mejorar la calidad de vida.

La relación de la economía experimental y del comportamiento (Brañas y Barreda, 2011) con el emprendimiento social (Curto, 2012; Álvarez de Mon, 2016) es uno de los principales enfoques de esta rama de estudio; su conexión se da en la creación de soluciones a problemas sociales. Ejemplo: un estudio de economía del comportamiento realizado por la Universidad de Navarra ayudó a entender al gobierno español cuáles eran las principales motivaciones para que la gente ahorrara en el consumo de agua; los resultados dieron lugar a varias propuestas relacionadas con las tarifas y el cobro del servicio, con una medida específica en el ranking de utilización de cada usuario con respecto a sus vecinos y a la comunidad de su barrio; cuando un usuario se veía debajo de la lista debido a que consumía más agua que los demás, su comportamiento competitivo le llevaba a querer consumir menos para estar mejor posicionado en el ranking de la entidad de servicio, lo cual llevó a un mayor ahorro en el consumo de agua por parte de los usuarios en general, logrando solucionar un problema social que durante años los gobiernos y las empresas no pudieron resolver.

El IMEC afirma que la economía del comportamiento está cambiando la forma en que se atacan los problemas en el mundo: desde cómo se diseñan los programas de ahorro para el retiro laboral, hasta la forma en que se presenta la información de un producto o servicio, con la consecuente dinamización de los mercados y de la economía al surgir nuevas ideas para mejorar la prestación de un servicio o el tamaño, empaque, distribución y publicidad de un producto. Hoy, se está empezando a retomar la idea de que la innovación no se trata únicamente de diseñar nuevos y sorprendentes productos, sino de cambiar comportamientos individuales y colectivos, con indicadores de medición precisos que dan cuenta de que se pueden lograr avances económicos.

En México, Argentina y España existen *think-tank* especializados en divulgar y aplicar las ciencias del comportamiento a la solución de problemas sociales particulares, locales y regionales: grupos de economistas del comportamiento, sociólogos, antropólogos, psicólogos y abogados, con experiencia en el estudio y la aplicación de las ciencias del comportamiento, están cambiando realidades con hallazgos del entorno académico, para llevarlos a las manos de los emprendedores y de quienes trabajan en *startups* y *spinoffs* diseñando soluciones a los problemas del mañana o del mediano plazo.

Existe, además, un manual (IMEC/IMCO, 2016) denominado *Guía de Economía del Comportamiento*, enfocado a la aplicación de hallazgos de las ciencias del comportamiento para mejorar el diseño de políticas públicas, las finanzas conductuales, soluciones de emprendimiento y el comportamiento del consumidor. Por esta razón, la economía del comportamiento se acerca cada vez más a los emprendedores sociales, al convertirse en una herramienta importante para crear nuevos negocios de impacto.

La economía del comportamiento, como ciencia experimental, se encarga de incorporar principios de la psicología, la sociología, la antropología y las ciencias jurídicas al estudio del comportamiento humano y de las interacciones sociales que ocurren dentro de un marco normativo y económico; esta ciencia permite entender no solo lo que la gente hace, sino por qué lo hace; los estudios que produce dan cuenta de la manera como la gente toma decisiones, lo que permite tomar un enfoque diferente al momento de diseñar productos, servicios y políticas públicas, alineando el diseño con la forma en que realmente se comportan los individuos.

Entendiéndose que el emprendedor social es “una especie dentro del género de los emprendedores” (Curto, 2012), la identificación del componente “emprendedor” en el líder de una *startup* y en los gestores de una *spinoff* es fundamental para seguir redimensionando el concepto de Peter Drucker (1985), quien afirma que “empezar un negocio no es condición necesaria ni suficiente para ser emprendedor”, así como el de Franc Ponti, que propone que “la innovación no es la última moda ni la idea descabellada de algún iluminado, sino un estilo de vida, una manera de hacer empresa y sobre todo de cambiar el código genético empresarial de una vez por todas” (2009:43). En consecuencia, los referentes del ecosistema del emprendimiento social pasan necesariamente por el negocio que viene, el capitalismo consciente, con sus cuatro principios, según Mackey & Sisodia (2016:14):

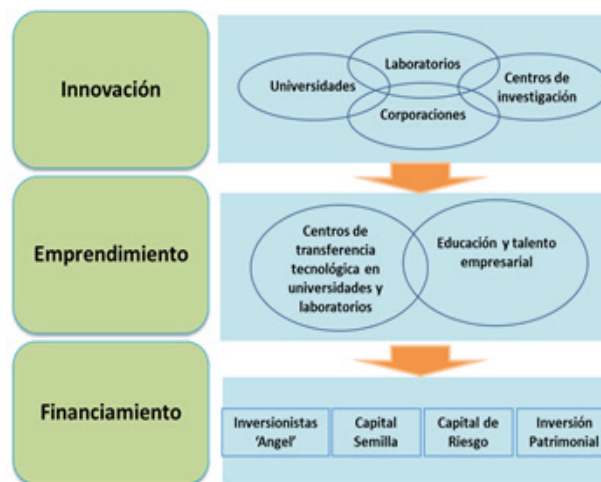
- **Propósito superior:** enfoque más allá del dinero; inspirar, involucrar y energizar a los grupos de interés.
- **Orientación a los grupos de interés:** reconocimiento de la naturaleza interdependiente de la vida y de los negocios, creando valor tanto para los clientes como para empleados, proveedores, inversionistas, la comunidad y los *stakeholders*.
- **Liderazgo consciente:** el líder ve un camino e inspira a otros para que lo sigan, abraza el propósito superior y se enfoca en crear valor para todos los grupos de interés.
- **Cultura consciente:** conectar a cada grupo de interés entre sí y con el propósito, las personas y los procesos que forman la empresa.

Ecosistema de emprendimiento

En la justificación de la política nacional de ciencia, tecnología e innovación (CTI), uno de los principales lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 y de la misma política nacional para el periodo 2015 a 2025 (Conpes, 2015) esta se construye con enfoque sistémico a partir del concepto de sistemas de innovación, relacionando el nivel de innovación de Colombia con la eficacia del sistema, en el que los actores involucrados en generar, difundir y apropiarse del conocimiento interactúan entre sí, aprenden y acumulan conocimiento; en este sentido, afirma el Conpes, “el objetivo de la política es impulsar el desarrollo económico y social

a través de la ciencia, la tecnología y la innovación. Entre las principales estrategias y acciones diseñadas para lograrlo, se encuentra en primer lugar “(i) *escalar iniciativas regionales de innovación y emprendimiento que permitan dinamizar los Sistemas Regionales de Innovación, como lo han hecho programas como Ruta No Manizales+*” (Documento Conpes 2015: 3). Conectando esto con las políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina (CAF, 2012), es decir, de apoyo a las nuevas empresas “que además de sobrevivir, logran crecer de manera significativa” (Documento CAF 2012: 2), se convierte en un estímulo para cultivar el terreno del emprendimiento en regiones como el departamento del Quindío, toda vez que el mercado de *startups* está en expansión en el país, según el criterio de inversores especializados en empresas emergentes. Según el Programa de Desarrollo Emprendedor (Prodem/CAF), las tendencias generales identificadas en materia de emprendimiento en América Latina muestran, desde el punto de vista de las etapas del proceso emprendedor, que la mayor parte de las iniciativas se concentran en apoyar el *stock* de proyectos ya existentes y a los primeros años de vida de las nuevas empresas.

Gráfico 1. Ecosistema Emprendedor / Programa de Desarrollo Emprendedor (Prodem/CAF), 2012



Según lo observado a nivel internacional, Prodem describe –además– el *ecosistema emprendedor* con diferentes actores interrelacionados: las universidades, tanto en su rol formativo a través de cátedras y cursos de emprendimiento, como en el campo de la asistencia

y vinculación de potenciales emprendedores mediante incubadoras, aceleradoras, centros de emprendedores, *startups* y *spinoffs*; las instituciones de I+D, generando y transfiriendo conocimientos innovadores; y las entidades empresariales, fomentando el desarrollo de redes de negocios y el *mentoring* empresarial. A su vez, destaca que las empresas que conforman el tejido productivo pueden favorecer el surgimiento de emprendedores a través de *spinoffs* y brindando apoyo corporativo. De esta manera, toda política de emprendimiento regional debe partir de reconocer el estado de estas iniciativas y de evaluar las posibilidades de potenciar el desarrollo del ecosistema.

De igual manera, como lo señala el Banco Mundial (Infografía 1), los emprendedores locales pueden prosperar cuando las economías cuentan con una regulación empresarial que combina “la eficiencia y la calidad”, para contrarrestar lo que la misma entidad afirma en su informe sobre el emprendimiento en América Latina durante el año 2014: “muchas empresas y poca innovación”, añadiendo que el continente se caracteriza por una intensidad del emprendimiento frente a una debilidad del crecimiento, con pocas empresas entrando en el mercado de exportación y ni siquiera las grandes corporaciones multinacionales de la región innovando lo suficiente.



Infografía 1: <http://www.doingbusiness.org/>

Startup

Los referentes conceptuales de la *startup* presentan un grado alto de transformación y progreso desde que el término fue acuñado en los años 50 del siglo pasado, en Silicon Valley, y entonces fuera definida como aquella sociedad que pese a su juventud y a la falta de recursos para su desarrollo, consigue obtener resultados en el mercado y pasar a un siguiente nivel estructural al ser impulsada por ángeles inversionistas o absorbida por empresas ya consolidadas. La historia casi oficial informa que fue en 1957 que se empezó a hablar de *startup*, cuando ocho ingenieros dejaron su trabajo en la empresa californiana Shockley Labs y encontraron financiación para su nuevo proyecto, desertando de su organización y fundando la primera *startup*: Fairchild Semiconductor.

Aunque la *startup* puede referirse a iniciativas de cualquier sector económico y sociocultural, normalmente está muy relacionada con el ámbito tecnológico, dado que es una empresa que suele hacer un uso intensivo del conocimiento científico y tecnológico o está relacionada directamente con el mundo de Internet y las TIC.

La definición más precisa se le reconoce a Steve Blank y Bob Dorf (2013): “una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable”; *organización temporal*, en tanto no tiene aún su modelo de negocio validado e independientemente de su forma jurídica aspira a ser una empresa real; *en busca de un modelo de negocio*, ya que la primera gran diferencia entre una *startup* y una empresa consolidada es que la primera debe convalidar el tipo de problema o necesidad que resuelve para determinado tipo de cliente, qué es lo que tecnológicamente puede desarrollar y cuál es su viabilidad económica; *modelo escalable*, porque puede lograr que los ingresos crezcan a un ritmo muy superior al que crece la suma de costos fijos y variables.

En esta misma línea, se asumen dichos referentes conceptuales como una vía de construcción de pensamiento más amplio que el funcionalista –que afirma que una Startup es útil siempre y cuando desarrolle la economía de un sector–, con todo lo que implica dicho enfoque empirista que preconiza las ventajas del trabajo de campo por encima de cualquier otro paradigma. Como lo plantean Vélez y Acevedo en su artículo “Desafíos para la formación del espíritu investigativo en la Universidad La Gran Colombia, Armenia”: “el concepto de campo

(de investigación) sugiere territorialización, fundación de *lugar compartido*, poblamiento, sentido de hábitat propicio para el encuentro”. Así, aunque toda definición de *startup* llega de otros territorios, no pueden concebirse los referentes teóricos y conceptuales de las ciencias estratégicas (que ayudan al desarrollo de las *startups*) desde las escuelas mundiales o multiculturales, que por exógenas no consultan el sistema variopinto de un territorio como el nuestro; se hace necesario, entonces, configurar campos de indagación teóricos propios de la región, que sean del contexto local por sus diálogos y códigos culturales, que consulten las prácticas de la vida y de la economía desde el sustrato de las comunidades habitantes de la región y no sólo de las comunidades científicas, en fin: que hablen *este* lenguaje.

Varios antecedentes investigativos relacionados con estudios académicos sobre las *startups* y la era de innovación y creatividad en la tercera ola de Internet, ayudan a su definición:

- a) Estudio sobre la definición de la *startup* como organización temporal o estado de “puesta en marcha de procesos de innovación en la empresa” (Steve Blank, profesor de la escuela de negocios Haas, Universidad de Berkeley, California). Su aporte: el modelo de negocio que Silicon Valley (EE.UU.) ha implementado en los últimos diez años, con teoremas sobre el conocimiento, el aprendizaje, el modelo de negocio, desarrollo de clientes y propuesta de valor; así como el arquetipo del cliente, los tipos de mercados y canales de distribución, las relaciones con los clientes en entornos tecnológicos, el modelo de ingresos, las asociaciones estratégicas, los recursos, actividades y costos en entornos inestables.
- b) El *Método Lean Startup*, de Eric Ries (profesor de Stanford University y Yale University) que vincula aprendizaje empresarial e innovación con el método para crear negocios recurrentes, rentables y escalables, minimizando su probabilidad de fracaso. Su teoría gira en torno al valor del emprendimiento como un sistema de diseño de productos perfectos que cambien el entorno, entendiendo la *startup* como “una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema”; e implementando la gestión con métodos y estándares utilizados por empresas consolidadas. Sus aportes más valiosos son el aprendizaje continuo

como mecanismo para la evaluación de hipótesis de partida y el conjunto de prácticas que presenta el Método Lean Startup para ayudar al emprendedor a incrementar las probabilidades de crear una empresa con éxito, más allá de las fórmulas matemáticas y desde una filosofía empresarial innovadora que supere el esquema epistemológico y de pensamiento empresarial tradicional.

- c) El *Business Model Canvas*, explicado en el libro “Generación de Modelos de Negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2010) es una metodología y herramienta empresarial que permite diseñar, reflexionar y mejorar los aspectos más relevantes para la puesta en marcha de un negocio a cualquier escala, en dirección a una nueva generación de visionarios que buscan sustituir los modelos tradicionales de negocio de las compañías que han hecho historia en el mundo. Su teoría central consiste en añadir al *Método Lean Startup* el análisis de clientes, entendidos como “comunidades de personas que son la base del negocio” y que “se deben conocer perfectamente y tratar correctamente, como comunidad”; así mismo, la propuesta de valor se hace desde el *pain statement* (problemática o necesidad que pretende resolver la iniciativa de negocio) con un enfoque de negocio al coste. Por su parte, los canales de distribución deben estar centrados en la forma como se entrega la propuesta de valor al cliente y a cada segmento de clientes, determinando a la vez la forma como la empresa se comunica. Las relaciones con los clientes se asumen en términos de “maximización y minimización”: incluyendo y descartando, según el valor de cada cliente en la tasa compositiva del mercado. Las fuentes de ingresos, representadas en los modelos de *crowdfunding*¹ (con los fondos de capital de riesgo en la inversión) y *fundraising*² para las *startups* con el modelo “*Filantrepreneur*” (emprendimiento filantrópico).

Así mismo, aporta al *Lean* una mirada en las actividades clave de la empresa, para entregar la propuesta de valor desarrollada desde el aprendizaje y el capital intelectual

1-“Micromecenazgo; tipo de financiación colectiva; cooperación colectiva llevada a cabo por personas que realizan una red para conseguir dinero u otros recursos; se suele utilizar Internet para financiar esfuerzos e iniciativas de otras personas u organizaciones”: (<http://www.universocrowdfunding.com/>)

2-“Conjunto de acciones desarrolladas para la captación de fondos, que se puede llevar a cabo a través de la solicitud de donaciones de particulares, de empresas, de fundaciones benéficas o de agencias gubernamentales”: (www.andbank.es/observatoriodelinversor).

interno de la empresa, específicamente en los procesos de producción y *marketing*; y las alianzas clave, que permitan ejecutar el modelo de negocio con garantías que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor, incluyendo la de los *stockholders* o accionistas y la de los *shareholders* o propietarios legales de una o más acciones del capital social de la compañía. De la definición de lo que *no* es, la *startup* se define como *lo que es*; en palabras de Steve Blank, “una *startup* no es una versión reducida de una gran empresa” (2013:19) y rompe usualmente con el modelo tradicional de introducción de un nuevo producto. En la fase conceptual y de ideas, los creadores de *startups* (*startupers*) capturan su pasión y visión del negocio a veces incluso en un papel, convirtiéndolas en una serie de ideas clave que a su vez transforman en el esbozo de lo que se denomina “un plan de negocio”.

A continuación, definen las cuestiones relacionadas con el producto: el concepto, sus características y beneficios, si se puede construir, si se necesita más investigación de carácter técnico, quién será el cliente y dónde se le puede encontrar. ¿Qué impulsa el plan de validación y de negocios de una *startup*?: las estadísticas y los análisis de mercado, con unas pocas entrevistas a los clientes centrales del producto o servicio.

Una *startup* normalmente inicia el desarrollo de su producto empezando a trabajar y dejando de hablar; cada departamento o colaborador se va a su rincón a pensar, porque la empresa comienza a especializarse por funciones. *Marketing* afina el tamaño del mercado definido en el plan de negocio y comienza a apuntar a los clientes seleccionados en primer lugar. En una *startup* bien organizada (una con inclinación hacia los procesos) el equipo de *marketing* puede incluso ejecutar uno o dos grupos de discusión sobre el mercado en el que piensan que están y trabajan unidos con los jefes de producto en un documento de requerimientos del mercado o DRM (*Market Requirements Document*, MRD) para ingeniería, que especifica las características y funcionalidades finales del producto. *Marketing* empieza a construir una demo comercial, escribe documentos comerciales (sitios web, presentaciones, estrategia de *community management*³) y contrata a una agencia de publicidad o

3 Construcción, gestión y administración de la comunidad online alrededor de una marca en Internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans y, en general, con cualquier usuario interesado en la marca. (Mánel Moreno, “El gran libro del Community Manager”).

de relaciones públicas y *lobby*. En esta etapa, o para hacer la primera prueba, tradicionalmente se contrata a un VP (vicepresidente) de ventas o director comercial; entretanto, ingeniería se centra en concretar las características y luego en construir el producto. El modelo de desarrollo de productos de la *startup* promedio es tipo “cascada”: i) requerimientos, ii) diseño, iii) ejecución, iv) verificación, y v) mantenimiento y evaluación.

Las *startups* son un agente de cambio importante para generar empleo de calidad, mayor crecimiento e innovación. El fenómeno económico y sociocultural que han producido está alimentado por la difusión de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y los procesos de transformación de la organización de la producción a escala mundial, donde las empresas operan en redes cada vez más y han contribuido a generar un interés creciente en este fenómeno tanto en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (en adelante, OCDE) como en los países en desarrollo. Las *startups* apoyan el cambio estructural en la economía, al contribuir a introducir nuevos productos y servicios intensivos en conocimiento; al mismo tiempo, contribuyen a sostener la innovación, aportan dinamismo a la productividad del sistema económico y generan oportunidades de empleo de calidad. Si bien existe un interés creciente en apoyar la creación de *startups* tanto en los países OCDE como en los países en desarrollo, no se cuenta con una definición única para identificar a estas empresas.

En general, se definen con base en *su desempeño* (es decir, en función de su potencial de crecimiento) o con base en *su orientación innovadora y contenido tecnológico*. En general, estos emprendimientos son innovadores y tienden a proveer soluciones a problemas emergentes o a crear nuevas demandas mediante el desarrollo de nuevas formas de negocios. En América Latina los países tienen enfoques distintos al definir las *startups*: en Argentina y Brasil se apoyan en nuevos emprendimientos de base tecnológica; en Chile se privilegian las empresas de alto crecimiento, mientras que en Colombia y Perú se diseñan instrumentos que fomenten la creación de nuevos emprendimientos relacionados con las TIC; pero en todos los países del hemisferio se utiliza el término “*startup*” de manera idéntica: para identificar la nueva empresa intensiva en innovación o de alto impacto. Y como señala el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, estas representan en su conjunto más de 95 % de las empresas

del país, proporcionan cerca de 65 % por ciento del empleo y generan más de 35 % de la riqueza económica del país⁴.

En la delimitación del objeto de estudio de la *startup* y sus potencialidades de desarrollo, con el fin de explorar qué tipo de modelo económico podría llegar a ser más proclive al auge de las empresas nuevas e innovadoras, resulta necesario alimentar el ejercicio dialéctico con las nuevas tendencias del modelo de capitalismo que han aparecido en la escena mundial en los últimos diez años, muchas de ellas con casos de éxito bien conocidos en el mundo empresarial, superando definitivamente el capitalismo comercial e industrial. En este sentido, Kenneth Arrow⁵, ya desde los años 90, planteaba la teoría del equilibrio general y los teoremas fundamentales de “la economía del bienestar”, muy afines con los postulados del capitalismo consciente, declarando y demostrando por primera vez, de manera formal, la existencia de un equilibrio general en microeconomía: de “vaciamiento del mercado”, si se cumplen hipótesis restrictivas en las funciones de producción, introduciendo conceptos de “riesgo moral y selección adversa”, al establecer las bases para la teoría de la información en la economía y la medida de aversión al riesgo. Así mismo, sus aportes más importantes sobre la economía del bienestar sirven al diseño de políticas comerciales y estratégicas del líder de la *startup* y de la *spinoff*: consideraciones como la del “equilibrio competitivo”, que lleva a una situación de asignación de recursos económicos que es eficiente de acuerdo con Pareto, y del inverso al equilibrio competitivo, que afirma que cualquier asignación eficiente u óptima de Pareto es obtenible y sostenible en un equilibrio competitivo de fuerzas del mercado.

Casos destacables: Israel y Uganda

En el escenario internacional, tres países sorprenden al mundo por su creatividad e innovación económica basada en el auge de las *startups*.

Israel: “el milagro israelí”, como lo califican Senor y Singer, es un epíteto que hace referencia a “un pequeño país (Israel) que llegó a encarnar el ideal de innovación y emprendimiento a través del desarrollo de la economía de las *startups*” (2009:48) Es un caso ejemplar, porque

4. Anif, FERIA de Servicios para la Mipyme, 2014.

5. Premio Nobel de Economía y profesor de Stanford University, Columbia University y London School of Economics and Political Science (LSE).

impacta el foco del ecosistema de emprendimiento generando ideas de negocio radicalmente nuevas. Los autores del libro “*Startup Nation*” se preguntan: ¿por qué las industrias de innovación norteamericanas no han aprovechado mejor el talento empresarial ofrecido por aquellos con formación y experiencia militar estadounidense, en contraste con la práctica en la economía israelí?, ¿por qué el mundo árabe tiene dificultades para fomentar el espíritu empresarial, especialmente entre los jóvenes de la generación Millennials? Se han identificado diversos elementos clave del modelo de Israel para la innovación, planos de organización social y cultural alrededor del desarrollo de ideas frescas y completamente nuevas que enseñan un enfoque “de mosaico”; la historia, la cultura y la civilización israelí, más el caso de las historias selectas de empresas con toda la energía creativa que presentan actualmente, son una lección de empoderamiento en tiempos de crisis; y sigue sorprendiendo que su modelo novedoso de desarrollo económico se siga perdiendo en gran medida entre las noticias de conflicto bélico producidas por la cobertura mediática sesgada, ya que los indicadores económicos clave demuestran una y otra vez que Israel representa la mayor concentración de innovación y emprendimiento del mundo actual, como puede observarse a continuación:

- Israel sólo cuenta con un territorio de 22.145 kilómetros cuadrados, equivalente a 1/3 parte del departamento de Antioquia; tiene 7,1 millones de habitantes (menos que la población de Bogotá) y por ello siempre estará limitado en el mercado doméstico para expandir sus industrias; además, con escasez de recursos naturales, sólo 64 años de creación, con una guerra constante y enemistad en todas las fronteras.
- Al tener una tasa de población reducida, el desarrollo de sus ventajas competitivas siempre ha estado especializado y centrado en la calidad, con soluciones verdaderamente creativas.
- Su lema: “todos los expertos son expertos en lo que fue, no hay expertos en lo que será; para convertirse en un experto para el futuro, la visión debe sustituir la experiencia”.⁶

6. Shimon Peres (1923-2016). Presidente del Estado de Israel (2007-2014). Político, parlamentario, estadista, escritor y poeta israelí. Dos veces primer ministro de Israel (1984-1986 y 1995-1996). Galardonado con el Premio Nobel de la Paz, conjuntamente con Isaac Rabin y Yasser Arafat (1994). Fuente: *Enciclopedia Mundial de Relaciones Internacionales y Naciones Unidas*.

- Es líder mundial en inversión en I+D: 4,8% del PIB, comparado con 0,35% en Colombia.
- Ha creado y puesto en marcha más compañías que países con un largo liderazgo empresarial como Japón, Reino Unido, Canadá, Corea y la India.
- Después de los Estados Unidos, tiene más empresas listadas en el Nasdaq⁷ que cualquier otro país del mundo (63, en 2009), incluidos China, India, Irlanda, Singapur y Corea.
- Desde una perspectiva geopolítica, como el impulso por superar constantemente las adversidades pasadas y presentes, ha fomentado una cultura hacia la innovación y el emprendimiento (economía del comportamiento); como resultado, en medio del caos hay innovación, esto porque según los israelíes “la adversidad, al igual que la necesidad, requiere de capacidad inventiva para superarlas”⁸. Y esto puede ser constatado en esta nación, que emula a Corea del Sur, Taiwán o Singapur, países pequeños con amenazas grandes, que cuentan con tasas de crecimiento económico mayor que otros.

Otra explicación sobre el milagro económico israelí es el impulso hacia el éxito, tanto a nivel personal como nacional. Siendo el propósito central de Israel “proveer un sitio seguro en la Tierra para los judíos”, según el gobierno, este país ha tenido y fortalecido su industria militar y de defensa; es líder mundial en la industria y constantemente hay *spinoffs* en estos sectores, en tanto el servicio militar obligatorio significa la posibilidad de desarrollar habilidades y al mismo tiempo contactos valiosos para los negocios en el futuro.

Uganda: es más emprendedor que Estados Unidos, según el *ranking* internacional. Se cree que la combinación de una economía en crecimiento, sin la infraestructura moderna del mundo empresarial actual, significa que muchas personas comienzan pequeñas empresas como la venta de productos online y de otros servicios locales; este país de África oriental es una nación de negocios tipo “mamá y papá”, es decir familiares y heredados; con el

7. Segunda bolsa de valores electrónica y automatizada más grande de los Estados Unidos, siendo la primera New York Stock Exchange, con más de 3.800 compañías y corporaciones; tiene más volumen de intercambio por hora que cualquier otra bolsa de valores en el mundo. Fuente: *Memorabilia Parnaseo*.

8. Senor y Singer citando a tres empresarios israelíes de la nueva generación de *startups* (“Startup Nation”, pg. 47).

tiempo, a medida que se crea la riqueza, la infraestructura crece y las empresas se consolidan, es probable que el número de empresarios disminuya, al igual que sucede con el efecto “Walmart en cada esquina” en EEUU. Por supuesto, esto es medido desde el *core value* o valor central de la innovación en el país del norte, que sigue dominando el mundo de las nuevas empresas con 4,8 millones de *startups*; sin embargo, no es muy emprendedor per cápita, como sí lo es Uganda; se entiende que no es lo mismo la venta de frutas en el mercado de Kampala (capital de Uganda) que vender la aplicación de mensajería móvil WhatsApp a Facebook por \$19 mil millones; por lo tanto, 7 de las 10 nuevas empresas más valiosas del mundo tocan base en Estados Unidos (Forbes, 2015). En contraste, como Uganda, algunos de los países BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) están ganando terreno rápidamente, como es el caso de la India (2 millones de *startups*) y Brasil (584.000).

Uno de los hechos más interesantes es el número de emprendedores como porcentaje de la población; Norteamérica es vista como “la meca mundial de los negocios”, pero la realidad es otra: lo que ha crecido es el nivel de las mega-corporaciones, pero la cantidad de personas que realmente crea nuevas empresas es bastante baja en ese país. Uganda es un caso excepcional en el mundo de los negocios de las *startups*, como lo son también Australia, Nueva Zelanda, Singapur y el Reino Unido, países que ofrecen visas empresariales a aquellos emprendedores con grandes ideas que pueden y quieren llevar dinero a su economía. Por su parte, Irlanda, España, Italia y los Países Bajos ofrecen *visa express*. Según el diario inglés “The Guardian” (octubre, 2016): “Uganda es un país de empresarios”. Y de acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2015, el “28% de los adultos ugandeses posee o es co-dueño de un nuevo negocio”.

Según los analistas, los ugandeses son conocidos como “aprovechadores de toda oportunidad”, específicamente en las Pymes. También coincide en este espíritu emprendedor la escasez de opciones para los jóvenes: 400.000 de estos ingresan al mercado laboral cada año, para ocupar 9000 puestos de trabajo. Otro factor preponderante en esta realidad de Uganda es que el país no está superpoblado con los líderes de negocios que se han hecho a sí mismos. La mayoría de las empresas en esta nación siguen siendo de pequeña escala e informal, lo cual es intencional de su parte: su objetivo es mantenerse medio informales

para evitar impuestos y gastos de registro, pero también significa que faltan oportunidades de gran envergadura e inversión extranjera confiable que ofrezca un piso de seguridad para desarrollar nuevos emprendimientos.

Según registros del gobierno de Uganda, casi el 10% de sus habitantes comenzó un negocio en 2015; una quinta parte de ellos son personas entre los 18 y 44 años; los jóvenes empresarios, en particular, tienen generalmente bajas expectativas de crecimiento, pero de todas maneras emprenden; algunos innovan en líneas ya establecidas de productos, otros crean negocios adicionales al familiar, según informa Rebecca Namatovu (Makerere University Business School, coordinadora del GEM Uganda).

En cuanto a los emprendedores que ambicionan crecer, varios analistas internacionales se sienten fuertemente atraídos por el caso Uganda debido a que existe la denominada “Cesta Natural de Uganda”, con el negocio de las *startups* en horticultura, que daban suministro a 8 supermercados en 2012 y ahora lo hacen a 60. Siguen teniendo las mismas preocupaciones, además compartidas por *startups* de otros países: el flujo de caja, los préstamos, las garantías y que los bancos cobren 20% de tasa de interés. Ante ello, la solución de la mayoría ha sido optar por el acceso a las cooperativas y dejar a un lado el 20% de los ingresos por ventas cada mes, para invertir en la empresa. Uganda está llevando a cabo un proceso lento, pero seguro.

Por su parte, el Fondo de Capital de Riesgo de la Juventud del gobierno ugandés ofrece otra ruta para aquellos que buscan capital para hacer crecer su negocio, ofreciendo préstamos a 1 5% en un máximo de 25 millones de chelines ugandeses (alrededor de £5.000). Los empresarios de toda África citan el acceso al capital como el mayor obstáculo para el crecimiento, incluidos los *startups* de Uganda. Pero el dinero es poco probable que produzca resultados significativos en este escenario, pues es la disciplina financiera la que les ha permitido crecer y diversificar sus empresas, como una lección al mundo en desarrollo de que lo que ayuda al emprender es crear y dirigir un negocio propio, con capacitación en educación financiera, cultura de ahorro y planificación empresarial.

Spinoff

El término tiene un origen infrecuente: significa “salpicadura” y es una denominación anglosajona que

se refiere a un proyecto nacido como extensión de otro anterior, específicamente en el cine (una película nacida de un documental, por ejemplo). En los negocios y el mundo empresarial, el término se ha acogido desde la década de los 90 para determinar una empresa nacida a partir de otra mediante la separación de una división subsidiaria o un departamento de la empresa para convertirse en una empresa por sí misma⁹. Un *spinoff*, entonces, es el proceso por el cual surge una empresa de otra entidad o institución preexistente, desprendiéndose de ésta. También se le conoce como “nueva empresa resultante” (Universidad Católica de Lovaina, 2012:16): “es, en sí, una empresa por el origen, pero viene de otra empresa ya creada”. Lovaina clasifica la *spinoff* por su origen:

- **Spinoff empresarial:** cuando procede de otra empresa previa preexistente, incluyendo a la institución pública. Históricamente, ha sido mayoritaria la empresarial y la más relevante, conocida y apoyada por el sector público, con centros de innovación y grupos de intra-emprendedores, generalmente vinculados al lanzamiento de *startups*.
- **Spinoff académica:** cuando procede o nace del seno de un centro de investigación universitario, de instituto de investigación, observatorio o *think-tank* (centro de pensamiento). Modelo más novedoso, reciente y escaso, aunque en la Unión Europea cuentan con distintas líneas y programas de apoyo para trasladar el conocimiento y *know how* de las universidades a la empresa, para lo cual se utilizan las OTRIS (Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación) y su cliente o producto final: las EBT (Empresas de Base Tecnológica).

Por el peso de las subvenciones y los apoyos públicos que se deben gestionar para dar vía libre a los proyectos de una *spinoff*, así como por la necesidad imperiosa de contar con la colaboración de los centros de conocimiento, una *spinoff*, académica acaba siendo considerada como una extensión más de la Dirección de Investigaciones, lo cual puede ser un error dada la independencia requerida en su estructura administrativa.

En América Latina se habla de *spinoff universitaria* y particularmente en Colombia la primera *spinoff* universitaria está en Medellín: es una empresa “Parque

9. Spinoff Guide, 2015.

E¹⁰ y su nombre es “Conoser”; surgió de un grupo de investigación de la Universidad de Antioquia (Grupo de Manejo Eficiente de la Energía –GIMEL–, del programa de Ingeniería Eléctrica); ofrece servicios para el sector eléctrico. Su espíritu investigador los llevó directamente a la innovación, con el planteamiento de lograr una relación directa entre los investigadores y el medio, de tal manera que pudieran traer a la Universidad las necesidades del medio para devolver soluciones.

Pasaron de ser una idea a convertirse en proyecto empresarial y de emprendimiento real con el aval del Consejo Superior Universitario, recibiendo apoyos muy importantes de la misma institución. Su apuesta de modelo ha llegado a impactar el desarrollo regional y nacional, además de tener éxito en el mercado y generar ingresos a la universidad y sus socios. El conocimiento de la investigación universitaria ha fluido rápidamente hacia el mercado y generado riqueza a la Universidad. Así como todas las empresas alojadas en el Parque del Emprendimiento, “Conoser” se beneficia de la relación que el programa de Ingeniería Eléctrica posibilita con el ecosistema de emprendimiento de Medellín. En “Parque E” cuentan con asesoría directa, acceso a fondos, participación en los comités de presidencia con grandes compañías; se constituye una estrategia donde los emprendedores ofrecen sus servicios a grandes empresas del país para resolver problemas puntuales que se presentan en ellas.

Fases y metodología

El primer paso para la creación de una *spinoff* de universidad es aclarar qué tipo de *spinoff* se quiere crear para la transferencia de tecnología y conocimiento. En general, existen dos tipos de *spinoff* universitaria:

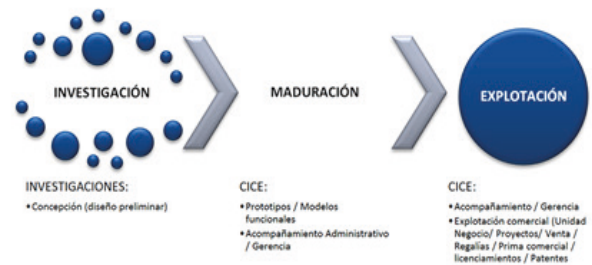
Spinoff intra-universitaria: aquellas iniciativas que surgen del conocimiento desarrollado por los grupos de investigación o por las áreas estratégicas de la universidad, en las cuales la institución invierte y gestiona en un 100% la labor de la nueva empresa sin otros socios.

Alianza (spinoff en asociación): aquellas iniciativas que se trabajan con personas naturales o jurídicas internas y/o externas, tales como emprendedores, empresas estratégicas, empleados, ángeles inversionistas o áreas UEN (Unidad Estratégica de Negocio) de la Universidad,

10. Parque del Emprendimiento.

con las cuales se negocia la participación de cada una en la nueva empresa conformada.

Gráfico 2. Modelo de spinoff / Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo CICE, Universidad Eafit Este modelo del Cice (Universidad Eafit), institución líder en *spinoffs* universitarias en Antioquia, resume el proceso de su creación en tres fases fundamentales:



- Fase de investigación*: aproximadamente 6 meses de duración; se define la concepción de la *spinoff* en términos de diseño y operación deseada.
- Fase de maduración*: aproximadamente un año de duración; se ponen a prueba los prototipos y modelos funcionales de la *spinoff*, con un acompañamiento directo de la administración o de la gerencia de la misma, para los aspectos legales, administrativos, operativos y de proyección de la *spinoff*.
- Fase de explotación*: mínimo, otro año más; se desarrollan las fases de comercialización, unidad de negocio, proyectos, ventas, regalías, prima comercial, licenciamientos y patentes, con la inclusión del modelo de negocio bajo el Modelo *Lean Canvas*.

La propuesta de valor de una *spinoff* se basa en el producto o servicio por el que los clientes están dispuestos a pagar; contiene los atributos que resuelven determinada necesidad. Debe responder a las preguntas: ¿qué necesidades queremos satisfacer?, ¿qué problema estamos ayudando a resolver?, ¿qué soluciones estamos aportando?, ¿qué productos o servicios ofrecemos a cada cliente?

Los segmentos de mercado están compuestos por los clientes a los cuales va dirigida la propuesta de valor, dividiendo el mercado en segmentos de clientes con características similares (ubicación, edad, estilo de vida, cultura, actividad) y describiendo sus necesidades,

información geográfica y demográfica, deseos, gustos y aspiraciones, con estadísticas actualizadas de las tendencias en dichos segmentos. Si el modelo va dirigido a varios segmentos de clientes, es necesario hacer el análisis para cada segmento respondiendo las siguientes preguntas: ¿para quién estamos creando la propuesta de valor?, ¿quiénes son nuestros clientes más importantes (categorías ABC)?, ¿cuál es la clasificación de nuestros clientes en grupos homogéneos?

Los canales de distribución deben graficarse en un mapa de puntos de contacto con los clientes y de relación con las actividades de difusión, sistemas de recolección de opinión, venta, entrega y posventa; locales de venta, web, medios de comunicación, Social Media (redes sociales), actividades informativas, publicaciones, internet, contacto directo, visitas comerciales y Big Data (datos a gran escala o macrodatos masivos almacenados en un sistema central para encontrar patrones repetitivos dentro de esos datos). Para los canales de distribución, deben resolverse las siguientes preguntas: ¿a través de qué canales prefiere ser atendido cada segmento de nuestros clientes?, ¿cómo lo estamos haciendo y cómo queremos hacerlo a partir de ahora?, ¿de qué manera están relacionados nuestros canales entre sí?, ¿cómo podemos integrarlos en las actividades habituales de los clientes?

La relación con los clientes describe la forma o el método con que se interactúa con los clientes para establecer contacto y relaciones a largo plazo. Responde a las preguntas: ¿qué tipo de relación esperan los segmentos mantener con nosotros?, ¿qué relaciones hemos establecido?, ¿qué costo tiene el tipo de relaciones con los clientes?, ¿cómo se integran con el resto del negocio?

Las fuentes de ingresos definen la forma en que se van a generar los ingresos provenientes de los segmentos de mercado, así como el sistema de pago; venta, comisión, servicio único, suscripción, licencia, alquiler. Las preguntas a responder son: ¿cómo paga actualmente cada segmento de clientes?, ¿cómo prefieren pagar?, ¿es eficaz la forma de pago?, ¿cuánto aporta cada fuente de ingreso a los ingresos generales? Los recursos clave incluyen a las personas, los medios intelectuales, tecnológicos y físicos para operar el negocio. Deben responderse las siguientes preguntas: ¿qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?, ¿qué recursos clave requieren nuestros canales de distribución?, ¿qué recursos clave requieren nuestras relaciones con los clientes?, ¿qué recursos clave requieren

nuestras fuentes de ingreso?, ¿qué recursos clave requieren nuestras actividades del *core business* o valor central del negocio?, ¿qué personas son necesarias para todo lo anterior?

Las actividades clave son aquellas necesarias para disponer y entregar la propuesta de valor, respondiendo a las preguntas: ¿qué actividades clave se requieren para disponer la propuesta de valor donde será aceptada?, ¿qué actividades clave se requieren para entregarla?, ¿por cuáles canales?, ¿Cuáles serán nuestras fuentes de ingresos prioritarias? Los socios clave son las organizaciones y empresas más importantes con quienes trabajará la *spinoff*: alianzas, proveedores, ángeles inversionistas, colaboradores, entidades y redes de conocimiento e investigación en el nivel nacional e internacional. Las preguntas aquí son: ¿quiénes son nuestros aliados clave?, ¿quiénes son nuestros proveedores clave?, ¿quiénes son nuestros colaboradores clave?, ¿qué recursos clave adquirimos de nuestros contactos?

Finalmente, la estructura de costos incluye aquellos relacionados con las actividades y los recursos descritos anteriormente, teniendo en cuenta las variables que suponen desembolso económico (instalaciones, equipos, materiales, producción, difusión, distribución, legales y administración). Las preguntas: ¿cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?, ¿qué parte de la estructura tiene mayor costo?, ¿qué actividades son las que tienen mayor costo?

Los motivos para generar una *spinoff* son varios: la retención del talento, nuevos nichos de negocio, mejora de la gestión de la investigación en la Universidad, desarrollo de nuevas tecnologías surgidas de centros de investigación académica, supervivencia empresarial en el mercado, planificación fiscal o laboral, estrategia financiera y cumplimiento del plan de desarrollo institucional. En todo caso, se convierten en un mecanismo de transferencia de tecnología y su impacto económico es directo en la base de la actividad de I+D+i.

Referentes bibliográficos

Mackey, J; Sisodia, R. (2016). “*Capitalismo Consciente*”. Editorial HSM.

Brañas, P.; Barreda, I. (2011). “*Economía Experimental y del Comportamiento*”. Ed. Antoni Bosch.

- Curto Grau, M. (2012). *“Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social”*. Cuadernos de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento (IMEC) / Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) (2016). *“Guía de Economía del Comportamiento”*. Editorial AMAI.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Deusto Editores.
- Ponti, F. (2009). *“Los siete movimientos de la innovación”*. Granica.
- Conpes (2015). *“Política nacional de ciencia, tecnología e innovación 2015-2025”*. Documento.
- CAF (2012). *“Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: tendencias y desafíos”*. Documento de trabajo No 2012/09.
- Lederman, D., Julián M., Pienknagura, S. y Rigolini, J. (2014). *“El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación”*. Documento resumen. Washington, DC: Banco Mundial. Licencia: Creative Commons Attribution CC BY 3.0.
- Blank, S.; Dorf, B. (2013). *“El Manual del Emprendedor”*. México, Editorial Gestión 2000.
- Vélez M. B; Acevedo C. Juan. (2012). Desafíos para la formación del espíritu investigativo en la Universidad La Gran Colombia – Armenia. *Revista Sophia*, No 8. Págs. 11-20.
- Ries, E. (2012). *“El Método Lean Startup”*. Deusto S.A. Ediciones.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011). *“Generación de Modelos de Negocio”*. Deusto S.A. Ediciones.
- Arrow, K. (1994). *“Individual choice under certainty and uncertainty”*. Collected Papers Harvard University Press.
- Senor, D.; Singer, S. (2009). *“Startup Nation: the story of Israel’s Economic Miracle”*. Libro del Consejo de Relaciones Internacionales de Israel. Hachette Book Group.
- Wachtell; L.; Rosen, K. (2015). *“Spinoff Guide”*. E-Book Amazon.
- Bovy; B.; Durieux; Ooms; Poupaert; Vandemeulebroecke; van den Hove (2012). *“Guide Creation de Spinoff: a l’attention des chercheurs”*. Louvain Technology Transfer Office (LTTO), Université Catholique de Louvain.
- Instituto Mexicano de la Economía del Comportamiento (IMEC): <http://www.ecomportamiento.org/>
- Forbes Magazine: <http://www.forbes.com/forbes/#56851e6260c3>
- Diario inglés The Guardian: <https://www.theguardian.com/international>
- Global Entrepreneurship Monitor: <http://www.gemconsortium.org/>
- Makerere University Business School: <http://www.mubs.ac.ug>