



EL EMPRENDEDOR Y SU ECOSISTEMA

La Paz, 24 de noviembre de 2020



Estimado boliviano, estimada boliviana:

El futuro de tu familia depende de que tengas un empleo o una actividad productiva propia que te proporcione ingresos seguros y crecientes. A su vez, el futuro del país depende de que siempre exista una creciente actividad productiva que genere empleos de calidad y que sea competitiva en el largo plazo. Es lo que todos deseamos.

Sabemos que no estamos ahí. Necesitamos esforzarnos mucho más entre todos para crear nuevas actividades productivas, innovadoras, y que puedan desenvolverse en un entorno socioeconómico más amigable.

Sorprendentemente, tenemos a todos los actores que necesitamos: mucha gente creativa y emprendedora, y muchas organizaciones creadas para apoyar la actividad productiva. Lo que nos falta es aprender a coordinar mejor para intercambiar la información y los conocimientos entre nosotros mismos, y aprender a colaborar para proporcionarle apoyo efectivo a los emprendedores.

Necesitamos un tejido de conexiones socioeconómicas más tupido y efectivo. Esto permitiría bajar significativamente los elevados costos de emprender, monetarios y no monetarios; es decir los costos de búsqueda de información, conocimientos y contactos, y los costos de negociación y monitoreo en los que deben incurrir nuestros emprendedores y que, además, afectan significativamente al tipo de emprendimientos que puedan lograrse y a su desempeño.

Nuestro conflicto de fondo, como sociedad y economía, es que, a pesar de tener lo que necesitamos, perdemos muchas oportunidades económicas y mucho bienestar social por una insuficiente o inexistente cooperación y colaboración efectiva entre nosotros mismos.

Superado esto, con quienes quieran participar, podremos transformar nuestra sociedad y economía muy rápidamente hacia otra más productiva e innovadora, sostenible y competitiva; inclusive en el largo plazo, porque habríamos aprendido a utilizar la tecnología más transformadora de todas: la de la cooperación y colaboración.

Gover Barja

Académico de la UCB e Investigador Senior Invitado de INESAD

CARTA A LOS BOLIVIANOS PARA EL DESARROLLO DEL PAÍS es un insumo del proyecto **DEBATE PÚBLICO INCLUSIVO** promovido por la Fundación INESAD para contribuir a la sociedad civil a través de una serie de análisis temáticos para el desarrollo de Bolivia.

www.inesad.edu.bo



SITUACIÓN DEL DESARROLLO PRODUCTIVO EMPRENDEDOR EN BOLIVIA

¿Por qué nuestra fascinación con los emprendedores? Tiene que ver con su actitud positiva frente a la adversidad; se trata de personas que no se rinden fácilmente, que ven una oportunidad donde otros sólo ven una dificultad, que tienden a encontrar soluciones creativas a los problemas, que gustan probar cosas nuevas, que aprenden a administrar los riesgos y a cambiar su entorno, que son amantes de su autonomía, que buscan tener el control de su propio destino, y que siempre jalan a otros y forman equipos. Lo más interesante es que hoy sabemos que la actitud emprendedora se puede educar.

Lo que hace el emprendedor es canalizar su actitud hacia algo que lo motive. Esa motivación puede ser desarrollar un emprendimiento económico o social, tecnológico o medioambiental, académico, cultural o artístico; y, en general mirar hacia nuevos estilos de vida que resulten de mezclar varias de sus motivaciones. En todos estos casos siempre está buscando nuevas maneras -mejores o superiores- de hacer las cosas, tal que se logre resolver un problema o que se logren satisfacer necesidades en cualquiera de los ámbitos mencionados.

Entre los que se involucran en actividades productivas motivadas por lo económico se debe distinguir entre el autoempleado y el emprendedor propiamente. Como dice Isenberg (2011), "la diferencia es la visión o aspiración". El autoempleado no es emprendedor cuando solo aspira a contribuir con ingresos para su hogar; en cambio el emprendedor, además de ello, aspira a la expansión y desarrollo de su idea de negocio hacia crecientes escalas y niveles de innovación¹. La habilidad crítica del emprendedor es su capacidad de innovar y administrar creativamente los riesgos que conlleva.

Así, el emprendedor puede ser alguien que trabaja como empleado en una organización (e.g. empresa privada, oficina pública, etc.), porque promueve el cambio y la innovación desde su interior², o -más típicamente- puede ser alguien que administra su propio negocio, asociado con otros o no. El negocio o la empresa puede ser de reciente creación o puede tener muchos años de existencia. Todo emprendimiento puede generar producción o servicio y

empleo en el corto plazo, pero solo el emprendimiento de alto grado de innovación puede generar desarrollo socioeconómico en el largo plazo a partir de la dinámica productiva que crea.



La Tabla No. 1 muestra las características del emprendimiento en Bolivia hasta 2014, cuando terminaba el periodo de auge de los precios internacionales de las materias primas. De acuerdo a GEM (2014), 27,4% de la población adulta contaba con un emprendimiento en etapa inicial (21,5% nacientes de menos de 3 meses y 7,1% de negocios nuevos de menos de 3.5 años)³. Asimismo, 7,6% de la población adulta contaba con un negocio establecido con más de 3,5 años de vida. El resto de la Tabla informa sobre los sectores económicos de mayor actividad emprendedora, siendo comercio en primer lugar, seguido por alojamientos y restaurantes, y manufacturas, según la etapa de emprendimiento.

¹ Del total de emprendedores en etapa inicial, solo 20% indicaron tener expectativas de crecimiento en los siguientes 5 años, dado el contexto local para el emprendimiento (GEM, 2014).

² Del total de personas entrevistadas que indicaron ser empleadas, sólo 3,5% declaró haber realizado intra emprendimiento (GEM, 2014).

³ Los porcentajes de nacientes y negocios nuevos no suman exactamente la proporción total de emprendimientos en etapa inicial debido a que es posible poseer más de un tipo de emprendimiento.

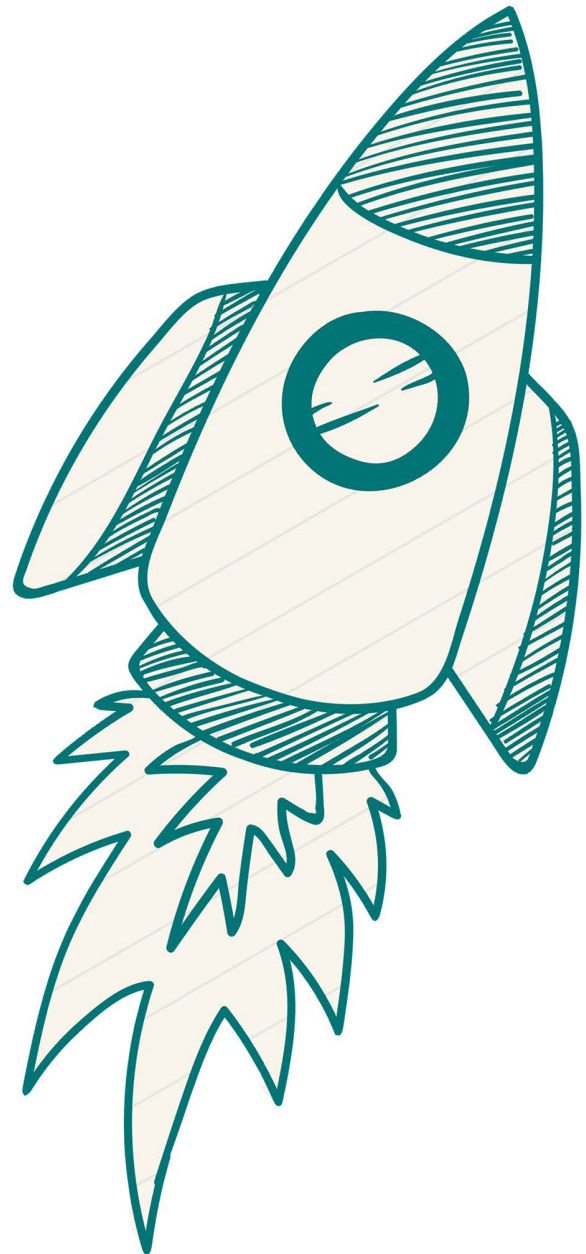
Tabla No. 1: Estadísticas sobre la magnitud y actividad de los emprendimientos y negocios establecidos

Actividad Económica	Emprendimientos en etapa inicial (27.4%)		Negocios Establecidos (7.6%)
	<i>Nacientes (21.5%)</i>	<i>Nuevos Negocios (7.1%)</i>	
Comercio	41.5	43.6	45.5
Manufacturas	11.6	9.2	14.7
Alojamientos y restaurantes	14.9	13.8	9.9
Agropecuaria	6.0	-	6.6
Otros sectores	21.9	19.3	20.7
Sin información	4.1	14.1	2.6
Total	100	100	100

Fuente: GEM Bolivia 2014.

El Recuadro No. 1 describe tipos de emprendedores por grados de innovación que pueden encontrarse en Bolivia. Los emprendedores incrementales y disruptivos son los que realmente desarrollan emprendimientos y actividad económica innovadora, de alto impacto en el desarrollo económico y en la creación de empleos de calidad, sostenibles y competitivos. Nuestro país produce muy poco de estos dos tipos de emprendedores, y ese es nuestro verdadero desafío para el desarrollo productivo nacional en el largo plazo.

Los emprendedores por subsistencia y oportunidad son los que más produce nuestro país, pero el grado de innovación que introducen es bajo o nulo, y aunque su generación de empleo tenga alto impacto económico, no tiene mucho efecto en el desarrollo de la competitividad global a largo plazo. Este también es nuestro desafío, el de reorientarlos y transformarlos hacia mayores grados de innovación. Su orientación hacia el comercio digital durante la pandemia está demostrando que es posible su evolución.



Recuadro No. 1: Emprendedores por grado de innovación en Bolivia

EMPRENDEDOR POR SUBSISTENCIA



Aquel que tiende a reproducir lo que otros hacen, sin innovar y sin correr riesgos. Por ejemplo, el que procesa y vende alimentos en mercados abiertos o el que se dedica a la compra y venta en puestos callejeros o almacenes. Estos emprendedores generan movimiento económico con empleo de baja calidad; sin embargo, también desarrollan una cultura de autonomía, adaptabilidad, diversificación y nos enseñan la resiliencia frente a la adversidad mediante la construcción de redes de apoyo. Esta es una riqueza social que debemos valorar, fortalecer y, sobre todo, reconducir. De acuerdo a GEM (2014), del 27.4% de población adulta que contaba con un negocio en etapa inicial, 22.8% tenía como su motivación la necesidad.

Aquel que busca y encuentra oportunidades de inversión dirigidas a satisfacer la creciente demanda de productos -o servicios- conocidos, ampliando esos mercados. Por ejemplo, están aquellos que producen manufacturas y bienes industriales, aunque con un bajo grado de innovación porque lo que hacen -y la forma en que lo hacen- ya es mayormente conocido (i.e. adopción y adaptación de tecnología, procesos, producto y organización conocidos). Sin embargo, también generan mucho empleo, además de desarrollar la capacidad de escalar, de diferenciación y, sobre todo, una cultura de calidad del producto. Esta también es una riqueza social que debemos valorar, fortalecer y empujar hacia crecientes niveles de innovación. De acuerdo a GEM (2014), del 27.4% de la población adulta que contaba con un negocio en etapa inicial, 76.7% tenía como motivación la oportunidad y 40% percibía que su producto era novedoso en el mercado local.

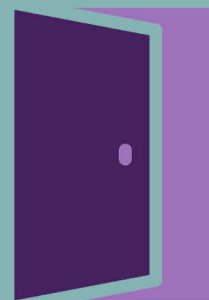
EMPRENDEDOR INCREMENTAL



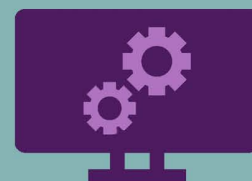
Aquel que aprovecha los conocimientos y las tecnologías más recientes para introducir uno o varios cambios en la forma de hacer las cosas, desde los procesos de aprovisionamiento, producción, comercialización y ventas, hasta la forma de organizar una empresa y su cultura. Por ejemplo, aquellos que promueven la digitalización del sistema financiero o la digitalización de los servicios públicos y privados. Este es un emprendedor que vive una cultura de innovación, de constantemente "probar cosas nuevas", que administra altos riesgos y que aprende de sus fracasos. De acuerdo a GEM (2014), del 27.4% de la población adulta con un negocio en etapa inicial, solo 5% contaba con orientación internacional, es decir, contaban con competitividad de nivel internacional.

Aquel que transforma los inventos y conocimientos teóricos en la generación de conocimientos y tecnologías comerciales que puedan cambiar de manera casi total la forma de hacer las cosas y por tanto pueden cambiar nuestra forma de vivir. Por ejemplo, aquellos que en Bolivia promueven la industria de exportación de software.

EMPRENDEDOR POR OPORTUNIDAD



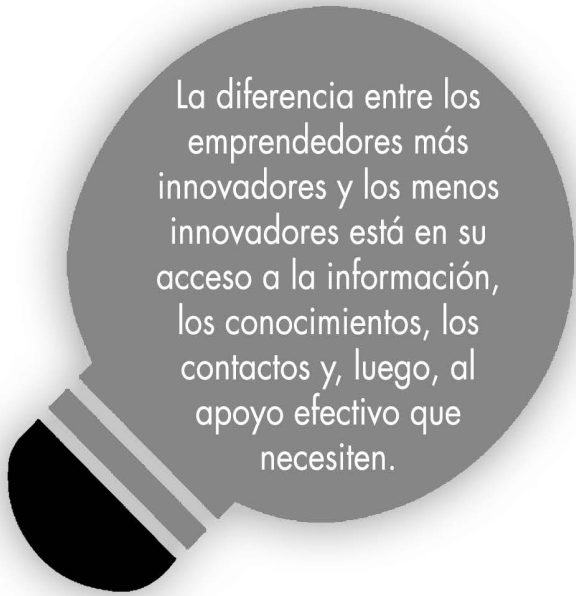
EMPRENDEDOR DISRUPTIVO



EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR BOLIVIANO

De acuerdo a GEM (2014), más del 70% de los emprendedores en etapa inicial indicó no haber recibido capacitación para el emprendimiento, y más del 80% de menos de 5 años de antigüedad indicó no tener acceso a tecnología. El mismo reporte también informa que, exceptuando por el acceso a infraestructura física, existe en general una percepción muy negativa sobre el entorno emprendedor respecto al apoyo financiero, apoyo en cuanto a políticas y programas gubernamentales, burocracia, educación, transferencia de conocimientos, apoyo comercial y profesional, demanda interna y barreras, normal sociales y culturales.

La diferencia fundamental entre los emprendedores más innovadores y los menos innovadores en Bolivia está en su acceso a la información, los conocimientos y los contactos que necesitan, y luego en su acceso al apoyo efectivo que precisen por parte de las organizaciones apropiadas. Ambos factores determinan los costos de transacción de emprender (monetarios y no monetarios) -identificados como costos de búsqueda de información, conocimientos y contactos-, los costos de negociación de los términos de las transacciones, y los costos de monitoreo para el cumplimiento (Roundy y Fayard, 2020). Todos estos costos pueden ser demasiado altos, especialmente para los emprendedores por subsistencia, para la mayoría de los emprendedores por oportunidad e inclusive para muchos emprendedores incrementales, lo que le da lugar a la informalidad, a la creación de negocios financieramente débiles y poco sostenibles, a los negocios que nunca crecen, y a la decisión de no continuar.



La diferencia entre los emprendedores más innovadores y los menos innovadores está en su acceso a la información, los conocimientos, los contactos y, luego, al apoyo efectivo que necesiten.

Figura No. 1: Ecosistema Emprendedor

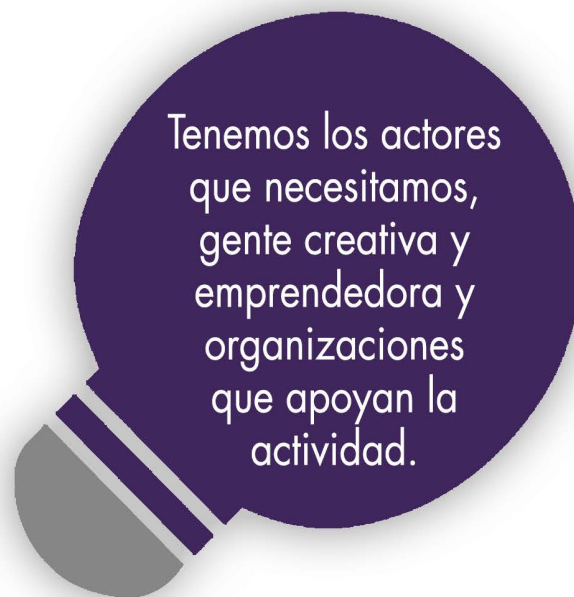


De manera independiente a cualquiera de los tipos de emprendedores, el problema en nuestro país es que todos ellos operan en un ambiente poco amigable al emprendimiento. El emprendedor boliviano, con frecuencia, se siente solo frente al mundo, e inclusive abandonado; pero en realidad no lo está, siempre tiene a su alrededor a muchos otros emprendedores (amarillos en la Figura 1) y a una multiplicidad de organizaciones interesadas en apoyar la actividad productiva (verdes en la Figura 1): microfinancieras, banca comercial, inversionistas privados (incluyendo a la familia), institutos técnicos, universidades, municipios, empresas de servicios empresariales, empresas de infraestructura básica, organizaciones empresariales, oficinas gubernamentales, centros de tutoría y apoyo al emprendimiento (i.e. incubadoras y aceleradoras), centros de promoción del emprendimiento (e.g. ferias de emprendedores, ferias de conocimientos), redes de emprendimiento, redes de centros de innovación, Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) y muchos otros.

En otras palabras, tenemos un ecosistema emprendedor con todos los actores que necesitamos. Entonces ¿cuál es el problema? La desconexión entre actores y el apoyo no apropiado. El problema de la desconexión, observada en el ecosistema emprendedor boliviano fue documentado en los trabajos de investigación cualitativa de Figueroa (2015), Silva & Silva (2019) y Barja (2020b).

Lo que puede diferenciar a la calidad emprendedora, por ejemplo entre una ciudad metropolitana de otra, es cuán fácil y amigable es el medio ambiente para el emprendimiento. Esto es algo que en nuestro país debemos mejorar significativamente, en unas plazas más que en otras, con la colaboración de todos los actores mencionados. Siguiendo el argumento de Motoyama y Knowlton (2017), debemos lograr una mejor conexión entre los mismos emprendedores, entre los emprendedores y las organizaciones, y entre la multiplicidad de las organizaciones mismas. Siguiendo el argumento de Roundy y Fayard (2020), debemos mejorar el funcionamiento del ecosistema emprendedor para que bajen los costos de transacción de emprender.

Una mayor densidad y profundidad de las conexiones sería equivalente a un tejido socioeconómico más tupido, que facilite el flujo de la información y los conocimientos que todos poseen. Toda esta comunicación, coordinación e intercambio deben resultar en actividades de apoyo efectivo a los emprendedores y deben mejorar significativamente su



medioambiente, permitiendo que, de manera natural, sean los propios emprendedores y sus visiones los que, a su vez, contribuyan a mejorar su propio contexto de acuerdo a sus necesidades. Sin duda, la colaboración funciona mejor cuando existen beneficios tangibles para todos; pero, para que ocurra la conexión misma, debe surgir el deseo de comunicación y, luego, la coordinación y los intercambios basados en el respeto, la confianza y los acuerdos entre las partes. En el fondo, los bolivianos necesitamos mejorar nuestra comunicación y actitud hacia una cooperación y colaboración efectivas.

Por otra parte, lograr conexiones entre los actores del ecosistema emprendedor -los emprendedores y las múltiples organizaciones- no es suficiente; estas conexiones deben ser las que se necesiten, las apropiadas; las que se ajusten cabalmente a lo requerido. Las necesidades de los cuatro tipos de emprendedores presentados arriba no son las mismas porque cada uno tiene objetivos diferentes. Esto equivale a decir que cada tipo de emprendedor requiere su propio ecosistema emprendedor ajustado cabalmente a sus necesidades actuales de reducción de costos de transacción -dejando abierta la puerta para que un determinado tipo de emprendedor pueda recurrir a otro ecosistema emprendedor según sus necesidades futuras, determinadas por la propia evolución de su emprendimiento o por su deseo de colaboración. Esto ya se está observado durante la pandemia.

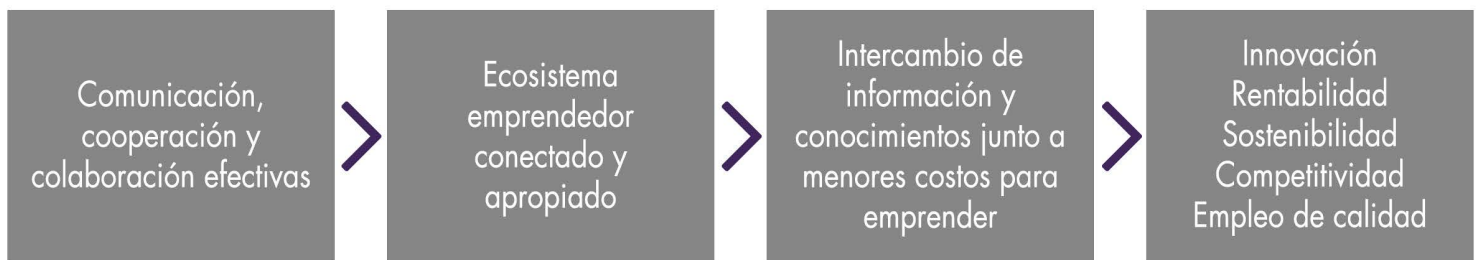
En nuestros estudios hemos encontrado que, cuando las conexiones son por lo menos parciales y cuando el apoyo es efectivo, el resultado para el emprendedor es muy significativo (Barja, 2020b). El resultado de tener un

ecosistema emprendedor funcionando adecuadamente en una ciudad metropolitana, por ejemplo, es que se producirán emprendimientos más innovadores y sostenibles y, como consecuencia, la ciudad será más competitiva y el impacto sobre el desarrollo económico será significativamente mayor, particularmente en cuanto a innovación en productos y de servicios, en procesos y cultura, generación de rentabilidad sostenible y empleo de calidad con horizontes de largo plazo.

En cambio, cuando el ecosistema emprendedor funciona

mal, desconectado e inadecuado, entonces se produce una gran pérdida social por todas las conexiones e intercambios que pudieron haber ocurrido y que no ocurrieron. Actualmente no se tiene una medida de la pérdida social por el funcionamiento inadecuado del ecosistema emprendedor boliviano. De todas maneras, usted, como productor, puede hacer el ejercicio simplemente comparando el contexto en el que opera actualmente con el contexto que usted se podría imaginar si fuera parte de un ecosistema emprendedor mucho más interconectado, colaborativo y apropiado.

Figura No. 2: Mejorando el Ecosistema Emprendedor



Fuente: Elaboración propia.

COLABORANDO PODEMOS CAMBIAR LA REALIDAD PRODUCTIVA

Tenemos un ecosistema global con todos los actores que necesitamos. Lo que nos falta es hacerlo funcionar mejor tal que promueva el desarrollo productivo, la innovación y los cambios tecnológicos. A los emprendedores por subsistencia se los debe reconducir con capacitaciones que apunten hacia una actitud más innovadora, hacia experimentar con cambios en sus modelos de negocio, y sobre todo a conectarse mejor con otros emprendedores y con la multiplicidad de las organizaciones. A los emprendedores por oportunidad se los debe fortalecer en su capacidad de experimentación con las nuevas tecnologías, los nuevos conocimientos y los nuevos modelos de negocio, y a la vez hacerlos más capaces de conectar con otros emprendedores y con la multiplicidad de las organizaciones.

Los emprendedores incrementales ya cuentan con una cultura de innovación, experimentación y riesgo, pero necesitan apoyo efectivo del ecosistema para que puedan sacar adelante sus emprendimientos innovadores más especializados. En todos estos casos, el papel de la multiplicidad de las organizaciones es demasiado importante: son ellos los que deben comunicarse mejor entre sí y con los emprendedores; son ellos los que deben aprender a generar iniciativas y actividades concretas de

colaboración y apoyo efectivo, según cada tipo de emprendedor, tal que tengan un impacto en la reducción de los costos de transacción para el emprendimiento.

Para facilitar todo el proceso de fortalecimiento y profundización para un ecosistema emprendedor más tupido, es necesario ejecutar algunas actividades masivas y otras más especializadas. La educación de una actitud emprendedora y de amplio rango de modelos de negocio posibles, la transferencia de conocimientos con respecto a las nuevas tecnologías (e.g. digitalización, inteligencia artificial, energías renovables y su almacenaje, biotecnología, ciencia de datos, internet de las cosas, blockchain), y la realización de grandes eventos que faciliten el contacto entre los actores (como ferias, hackatones y otros), son necesidades masivas, y por tanto, también una oportunidad para generar empleos masivos de personas jóvenes y de organizaciones que puedan realizar tales tareas. Muchos centros de educación, municipios, universidades y organizaciones empresariales tienen este conocimiento; lo que falta es transferirlo a quien lo necesite.

Por otra parte, la identificación de las necesidades específicas de un emprendimiento según el grado de innovación, sean estas necesidades tecnológicas, de financiamiento o de organización empresarial, requieren también de un asesoramiento más especializado. Este servicio lo pueden proporcionar las empresas de servicios

tecnológicos y empresariales, las incubadoras y aceleradoras, las redes de mentores, los centros de investigación y las conexiones externas. A pesar de ser un servicio especializado, la demanda podría ser masiva. Esto nuevamente generaría una oportunidad para generar empleos, esta vez para profesionales de diferentes disciplinas que puedan realizar tareas con un enfoque multidisciplinario de solución de problemas concretos, y lo interesante es que también se generarían muchas oportunidades para atraer inversiones locales y externas.

Como les había dicho al principio, tenemos todo lo que necesitamos; lo que nos falta es ponernos a trabajar de manera colaborativa.

BIBLIOGRAFÍA

Barja, G. (2020a). Interconexiones de ecosistema, cultura de innovación y competitividad. Resumen de políticas (Policy brief), Academia Boliviana de Ciencias Económicas (ABCE). Recuperado de <https://www.abce-edu.org/interconexiones-de-ecosistema-cultura-de-innovacion-y-competitividad/>

Barja, G. (2020b). An experiment in knowledge co-creation on the subsistence entrepreneurial ecosystem of metropolitan La Paz, Bolivia. *Journal of Accountancy & Bedrijfskunde [Social Entrepreneurship Summit Special Issue]*, TAB 2020 (9), 81-90. Recuperado de https://accountancybusiness.be/api/content/downloads/tab/pdf/TAB_jg2020-l.pdf

Figueroa, M.A. (2015). Ecosistema emprendedor boliviano: articulando y fortaleciendo el ecosistema emprendedor para la creación de valor. Fundación Novus y Hub7, Bolivia. Recuperado de <http://urrrh.minedu.gob.bo/biblio/electronic-book/1415>

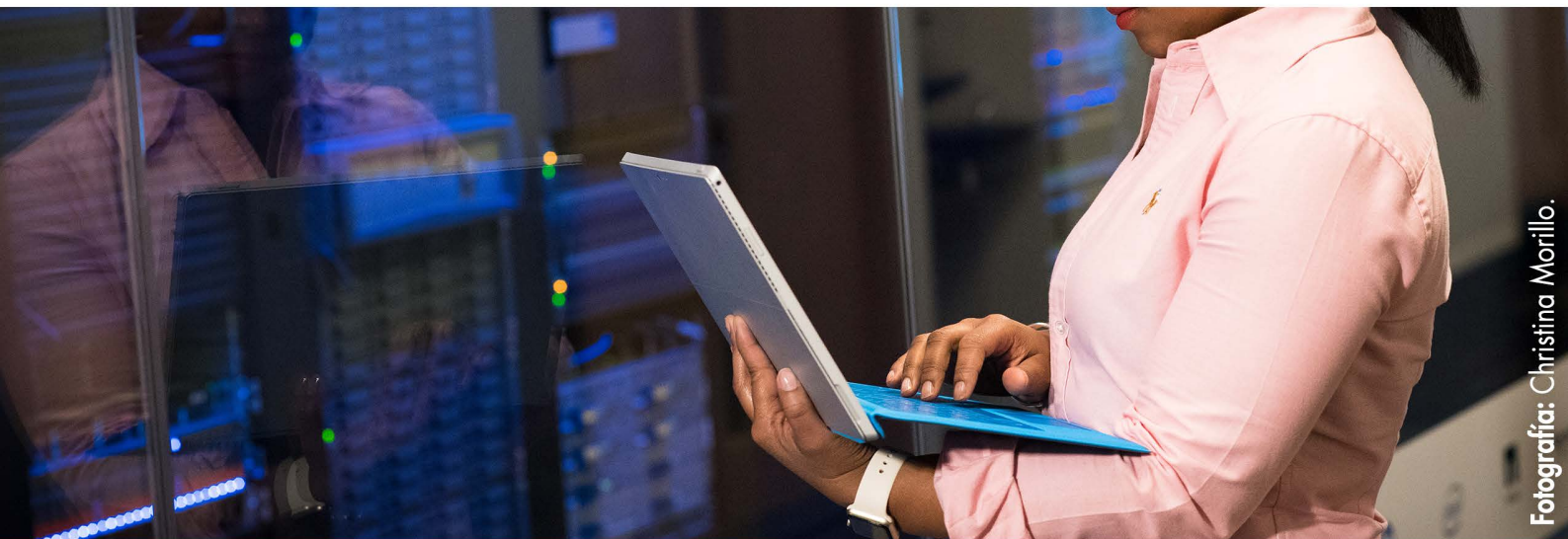
GEM Bolivia 2014. Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Nacional Bolivia 2014. Escuela de la Producción y la Competitividad, Universidad Católica Boliviana. Recuperado de

<https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/bolivia>
Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship. The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Massachusetts, Estados Unidos. Recuperado de <http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf>

Motoyama, Y., Knowlton, K., (2017). Examining the Connections within the Startup Ecosystem: A Case Study of St. Louis. *Entrepreneurship Research Journal*, 7(1), pp. 1-32. <https://doi.org/10.1515/erj-2016-0011>

Roundy, P. y Fayard, D. (2020). Place-based advantages in entrepreneurship: How entrepreneurial ecosystem coordination reduces transaction costs. *Journal of behavioral and applied management*, forthcoming. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/338343123_Place-Based_Advantages_in_Entrepreneurship_How_Entrepreneurial_Ecosystem_Coordination_Reduces_Transaction_Costs

Silva, A. y Silva, R. (2019). Línea de base del mapeo del ecosistema de tecnología digital en Bolivia. *Emprender Futuro, Bolivia*. Recuperado de <https://mapeoticbolivia.org/homepage>





CARTA A LOS BOLIVIANOS

PARA EL DESARROLLO DEL PAÍS

Fundación INESAD

Dirección: Avenida 20 de octubre y calle Pinilla No. 2601 - Edificio Julia Elena, Mezzanine No. 1 - Sopocachi

Teléfono: (2) 2146069

Correo: inesad@inesad.edu.bo

inesad
INSTITUTO DE ESTUDIOS AVANZADOS EN DESARROLLO