



Sistema Económico
Latinoamericano y del Caribe

Latin American and Caribbean
Economic System

Sistema Económico
Latino-Americano e do Caribe

Système Economique
Latinoaméricain et Caribéen

Transferencia Tecnológica, Innovación y Emprendimientos dinámicos en las PYMES

Gabriel Hidalgo, Chile

Relaciones Intrarregionales

Seminario Sobre Mecanismos de Transferencia de Tecnología para PYMES

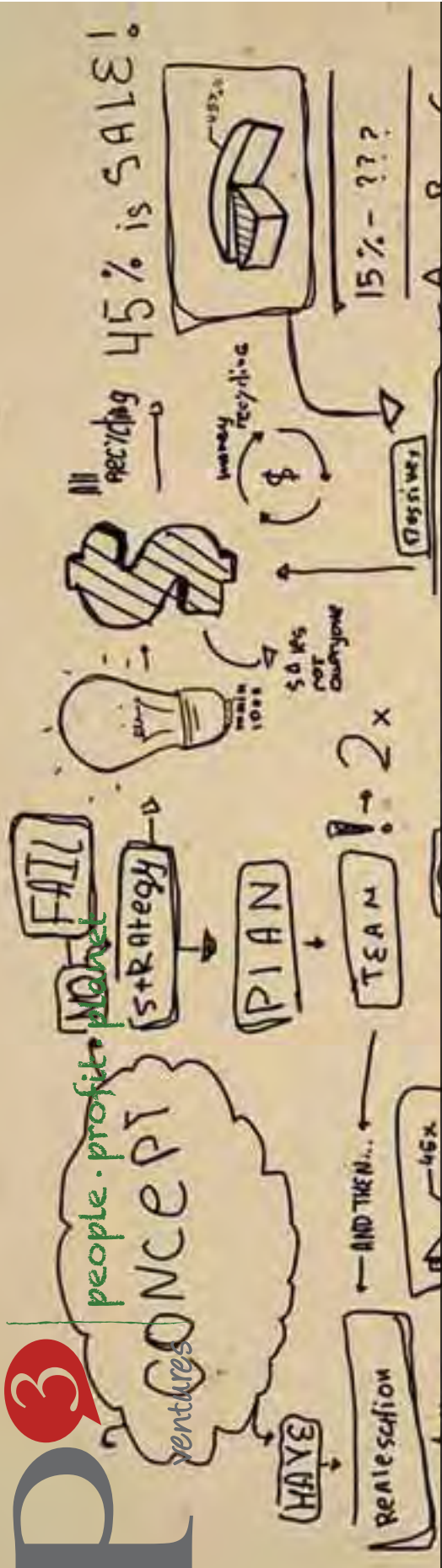
Lima, Perú

23 y 24 de julio de 2013

SP/SSMTT-PYMES/Di N° 5-13

Copyright © SELA, Julio de 2013. Todos los derechos reservados.
Impreso en la Secretaría Permanente del SELA, Caracas, Venezuela.

La autorización para reproducir total o parcialmente este documento debe solicitarse a la oficina de Prensa y Difusión de la Secretaría Permanente del SELA (sela@sela.org). Los Estados Miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir este documento sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a esta Secretaría de tal reproducción.



Lima Julio 2013



<http://www.facebook.com/p3ventures>

The image is a screenshot of a Facebook profile page for 'P3 Ventures'. At the top, the Facebook navigation bar is visible with the 'facebook' logo and the name 'Cristian Zilleruelo'. Below this is a search bar and a navigation menu with options like 'Inicio', 'Amigos', 'Mensajes', and 'Noticias'. The main profile area features a large cover photo of a green tree in a field under a blue sky. The profile name 'P3 Ventures' is displayed, along with the text 'A 622 personas les gusta esta página · 41 personas están hablando sobre esto'. To the right of the profile name are buttons for 'Te gusta' and 'Mensaje'. Below the cover photo is a bio section with the text: 'Consultoría/Servicios empresariales, Emprendimiento Dinámico, Innovación, Emprendimiento Corporativo, Sustentabilidad, TripleResultado'. There are also sections for 'Fotos' (showing a photo of a meeting) and 'Notas' (showing a note about learning from failure). A 'Me gusta' button with a thumbs-up icon and the number '622' is visible. At the bottom right, there is a large 'Me gusta' button with a thumbs-up icon.

LINKEDIN.COM

Ecosistema Centroamericano de Emprendimiento Dinamico

Debates Miembros Promociones Empleos Búsqueda Gestionar Más...



Tu actividad

Comienzo:



Debate



Sondeo

Comienza un debate o comparte algo con el grupo...

Selecciona una vista ▾

Proximos eventos Campus Tec - Guatemala  mzaghi.com · hace 2 días

Por si se quieren apuntar a alguno de los evento que estamos apoyando...



Recomendar



Comentar

Marcar ▾

Más ▾

Debates más populares



people · profit · planet

Agenda

- Qué es **Emprendimiento**, ejemplos propios y latinos.
- Comprensión del **fenómeno de emprender**.
- Los Fuera de Serie (o materia prima para emprender).
- Evolución del apoyo emprendedor.
- La gestación del cambio de la **revolución emprendedora**.
- El **proceso** emprendedor y los **tipos** de emprendimiento.
- **Creación** versus **Crecimiento**
- Enfoque integral de **ecosistema**
- **PYMES** y emprendimiento?



- **EMPRENDIMIENTO**

- **START UPS**

- **INNOVACION**

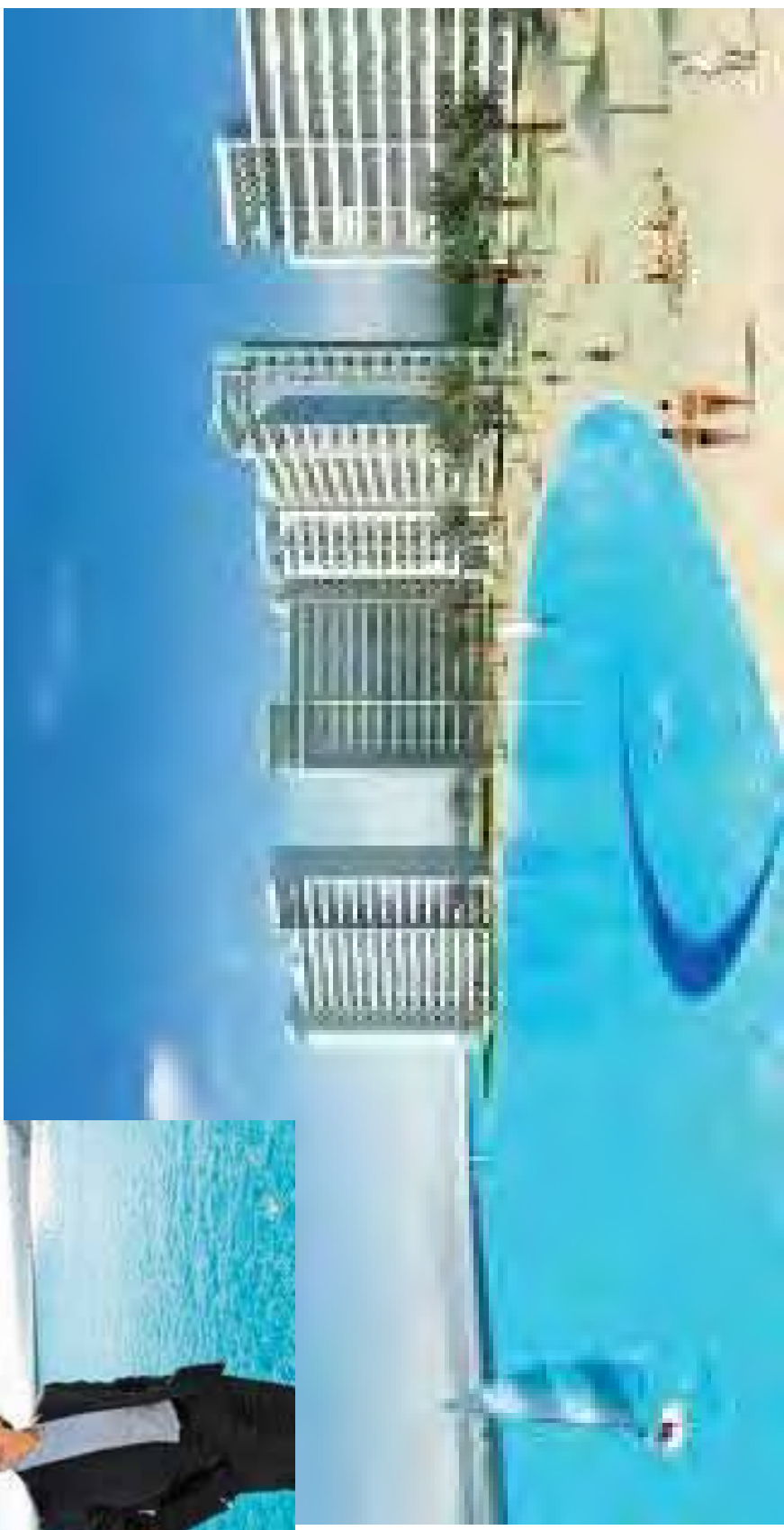
¿Qué es emprendimiento?

**“Emprendimiento es la búsqueda – y
captura- de oportunidades sin tener
todos los recursos controlados”**

(Howard Stevenson, profesor de la Harvard Business School,
“Breakthrough Entrepreneurship”)



Crystal Lagoons



Beleza Natural

- Fundada por Heloisa “Zica” Assis, empleada doméstica que se transformó en emprendedora. Fundó una exitosa cadena de salones de belleza pensando en las mujeres de escasos recursos en su Rio de Janeiro natal.



Emprendedores en América Latina: Gastón Acurio

- Chef peruano que ha popularizado la gastronomía peruana a nivel mundial.



Wenceslao Casares

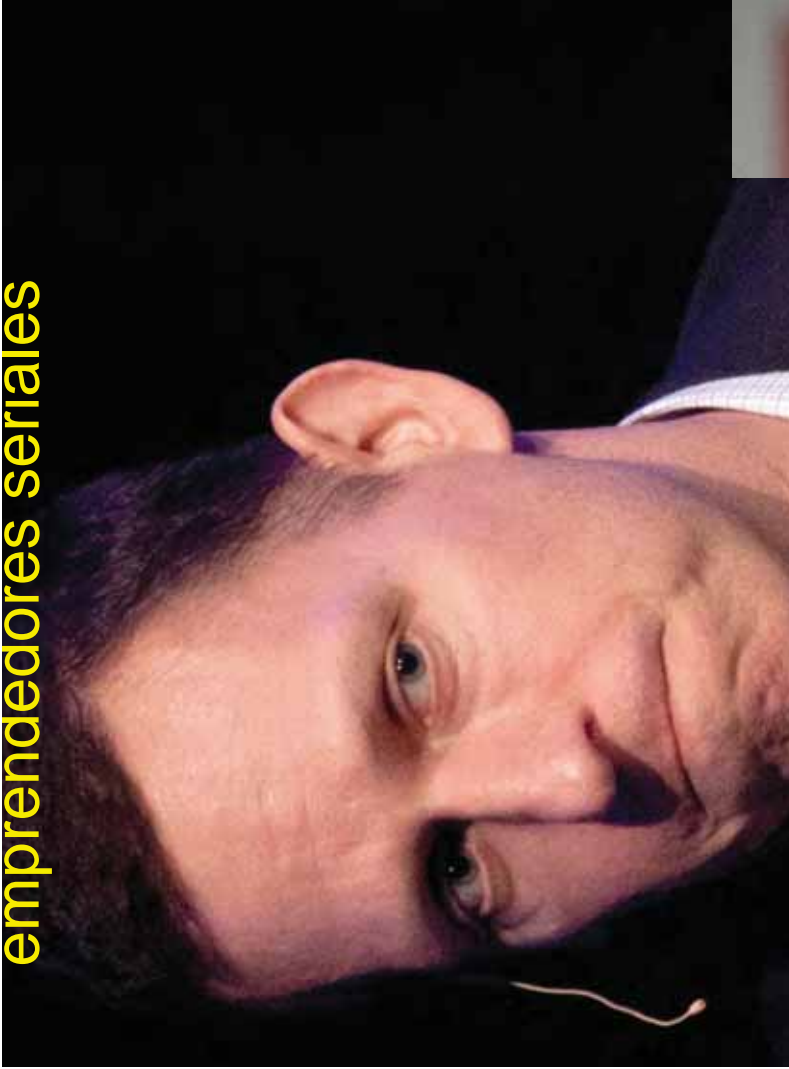
- Emprendedor TIC argentino que ha asumido un rol protagónico liderando el ecosistema emprendedor en su país y colaborando en otros países de la región.





**“En nuestro restaurante el cliente nunca
tiene la razón... la pierde!”**

emprendedores seriales



Efectuación

- Los emprendedores no operan como los MBAs, ya que operan en contextos de gran incertidumbre.
- Para empezar a emprender, un emprendedor solo requiere responder tres preguntas: ¿quién soy? ¿qué se? ¿A quién conozco?



5 Principios del Emprendimiento Efectual

- Principio del “pájaro en la mano”: cuando los emprendedores inician un emprendimiento, lo hacen con los medios que tienen (**quién soy, qué se, a quién conozco**). Luego imaginan posibilidades que puedan darse a partir de estos medios.



5 Principios del Emprendimiento Efectual

- Principio de la “pérdida aceptable”: los emprendedores entienden **cuánto están dispuestos a perder** en cada paso, en vez de buscar grandes oportunidades de “todo o nada” .



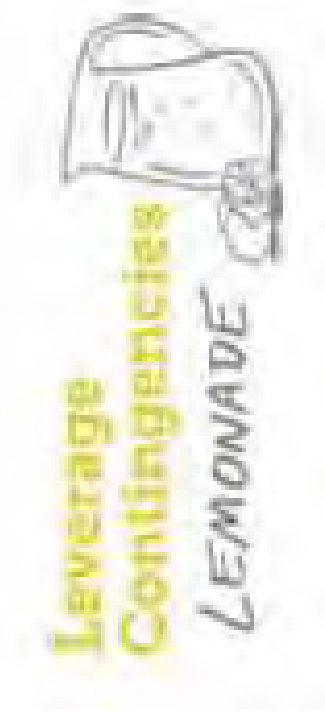
5 Principios del Emprendimiento Efectual

- Principio de la Co-creación: los emprendedores **forman alianzas** con stakeholders que se autoseleccionan. Co-crean mercados con los participantes interesados.



5 Principios del Emprendimiento Efectual

- Principio de “limones para limonada” o apalancamiento de contingencias: los emprendedores interpretan las **malas noticias y las sorpresas como pistas** sobre nuevos mercados.



5 Principios del Emprendimiento Efectual

- Principio del “piloto en el avión” o de visión de mundo: al enfocarse en actividades que están en su control, los emprendedores saben que sus acciones van a tener consecuencias. Ellos creen que **el futuro no se predice o encuentra, sino que se crea.**



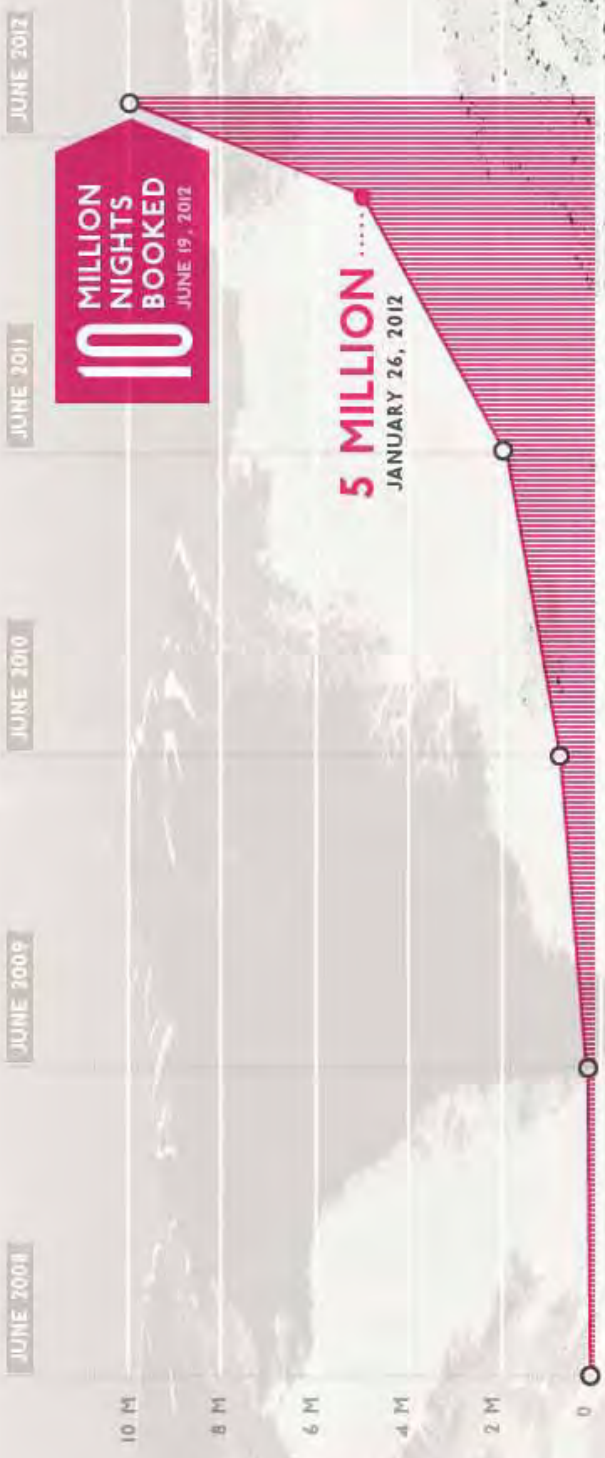
- Pilates (alemán), encarcelado en espacio pequeño, donde ingenió el método de tensesores y flexiones que llegaría a ser tan popular...
- Emigró a EEUU–NY: su metodología encontró el caldo de cultivo entre artistas y personas del espectáculo para conservar forma, estado físico y flexibilidad



- **...Pilates resolvía de mejor forma que otras ofertas esa necesidad..**



GUEST NIGHTS BOOKED



A NIGHT IS BOOKED...

IN 2008 — *every-* DAY

IN 2009 — *every-* 5 MIN.

IN 2010 — *every-* MINUTE

IN 2011 — *every-* 10 SEC.

IN 2012 — *every-* 2 SEC.



THE TIME IT TOOK YOU TO READ THIS, SOMEONE JUST BOOKED A WEEK'S VACATION.



IT WAS THIS GUY.
(HE'S HEADED TO COPENHAGEN.)

PERFORMANCE BY JAMES VAN DER BEEK



STAR TREK

Control no predictivo

La realidad no se predice ni se planifica,
sino se crea.

CAUSAL vs. EFFECTUAL REASONING

Managerial Thinking (Causal)

Distinguishing Characteristic

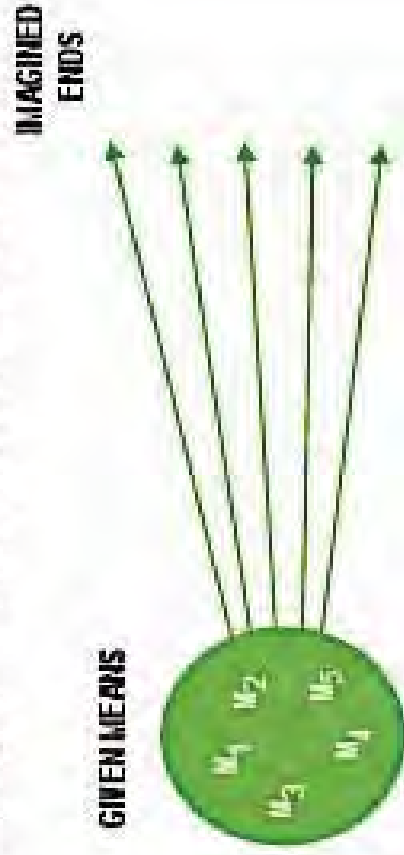
Selecting between given means to achieve a pre-determined goal



Entrepreneurial Thinking (Effectual)

Distinguishing Characteristic

Imagining a possible new end using a given set of means



Definición de autoeficacia (Bandura)

Autoeficacia es la expectativa de que uno tiene las capacidades necesarias para ejecutar cierto curso de acción.



Mentalidad Fija vs. de Crecimiento

La psicóloga Carol Dweck sugiere que aquellas personas con “**mentalidad de crecimiento**”, que asumen que pueden desarrollar sus capacidades y que estas no son fijas, pueden obtener mejores resultados.

mindset
THE NEW PSYCHOLOGY OF SUCCESS

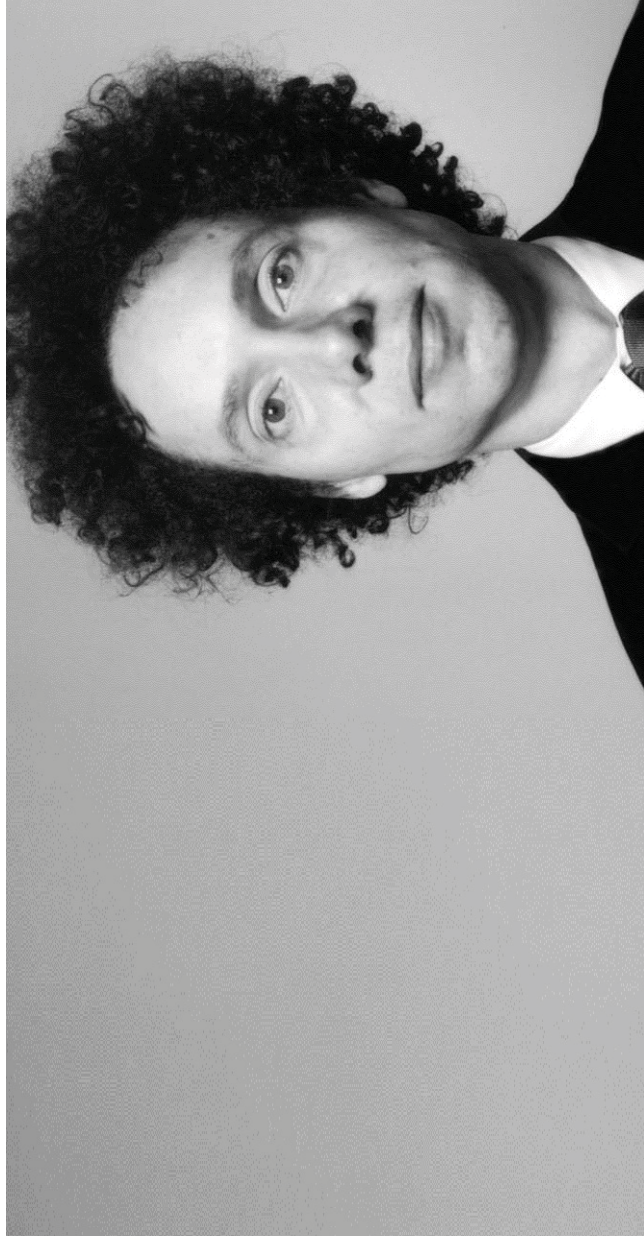
HOW WE CAN
LEARN TO FULFILL
OUR POTENTIAL

"Will prove to be one of the most influential books ever about motivation."
—PO BRONSON, author of *NurtureShock*

- *parenting
- *business
- *school
- relationships

S. DWECK, Ph.D.

Un “fuera de serie” es un talento excepcional fruto de más de 10.000 horas de trabajo intenso en cualquier ámbito.



Fueras de serie

(Outliers)

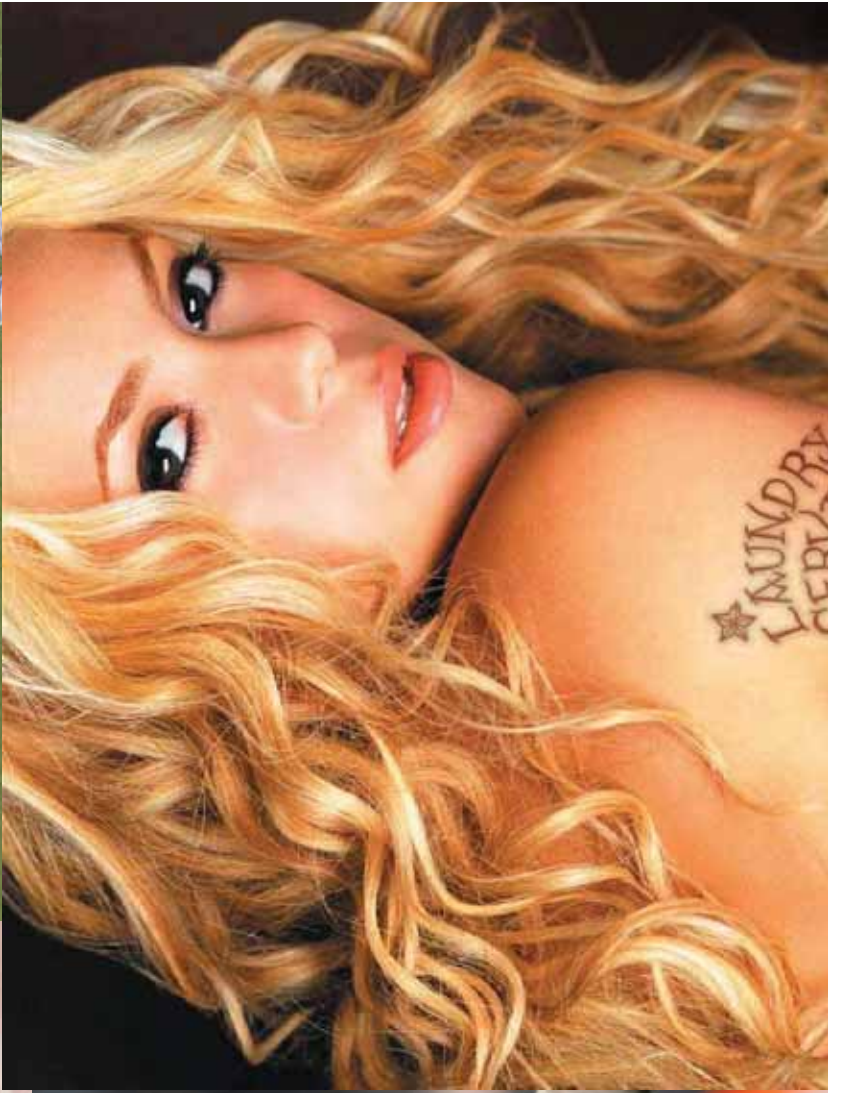


POR QUÉ UNAS PERSONAS
TIENEN ÉXITO Y OTRAS NO

MALCOLM
GLADWELL



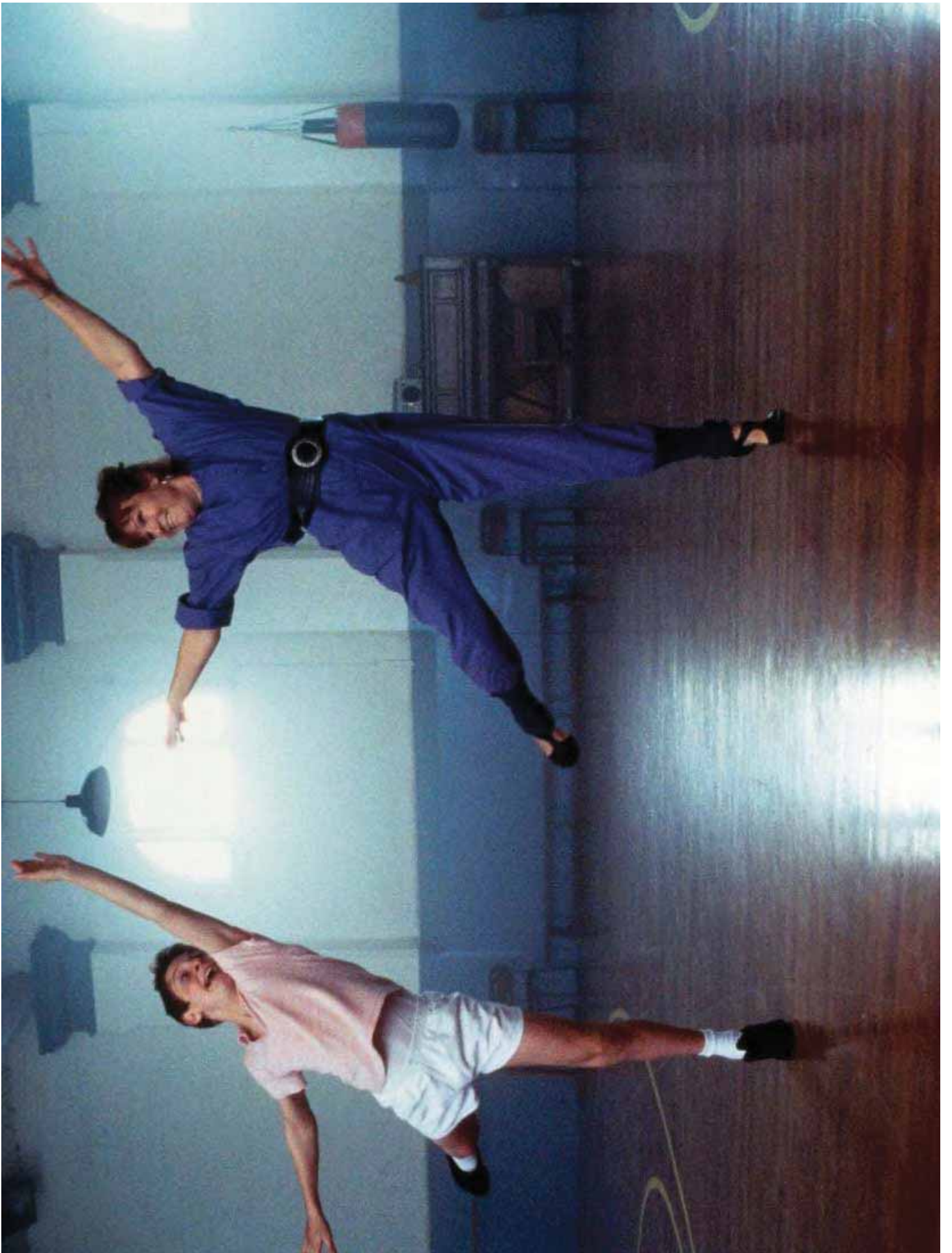




Video Khan Academy



people · profit · planet



Motivado por las relaciones humanas (redes sociales "humanas"), que promuevan las interacciones, las relaciones, el crecimiento y desarrollo personal y profesional.

LinkedIn











**CONECTAR A LOS
EMPREENDEDORES DEL MUNDO
PARA HACERLOS MAS
PRODUCTIVOS Y EXITOSOS.**

Sociólogo, mentor, emprendedor,
inversor



Nombre:

Lienzo de Modelo de Negocios Personal

 Quién te ayuda (aliados clave)	 Qué haces (actividades clave)	 Cómo ayudas (valor provisto)	 Cómo interactúas (relación con los clientes)	 A quién ayudas (clientes)
 Quién eres y qué tienes (recursos clave)	 Cómo te conoces y cómo entregas (Canales)	 Qué obtienes (ingresos y beneficios)		
 Qué entregas (costos)		 Qué obtienes (ingresos y beneficios)		



Como ha sido el apoyo emprendedor

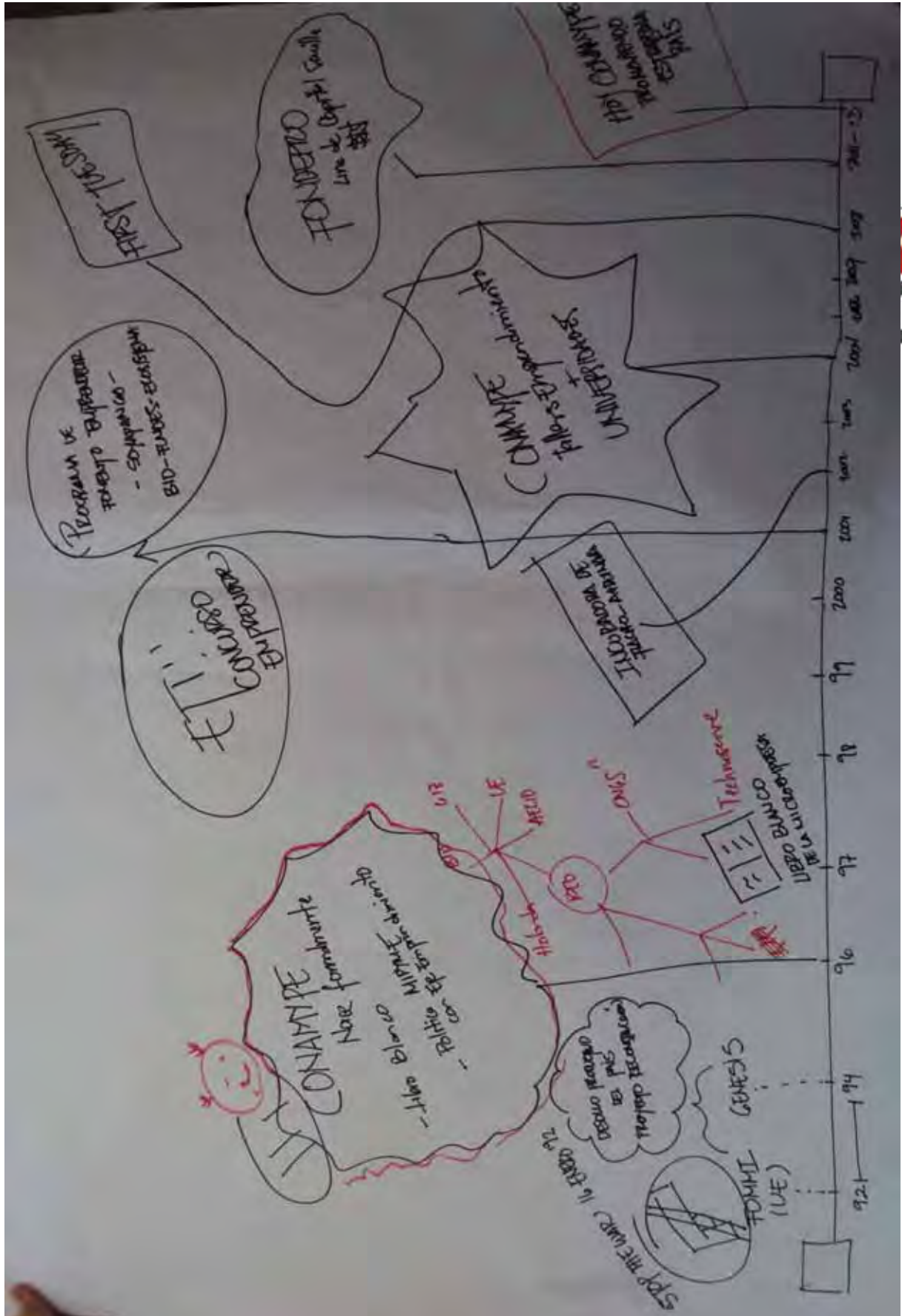
- 1950s – Incubadoras
- 1960s – Capital de riesgo
- 1970s – Educación
- 1980s – Nerds + Hackers
- 1990s – Aceleradoras + internet
- 2000s – Biotecnología, ciencia y negocios

Trayectoria del Cambio

Reciente

- 1997 – Innovación disruptiva (C. Christensen)
- 2002 – Primer estudio de S. Sarasvathy
- 2003 – Inicios de trabajo de IDEO
- 2005 – Desarrollo de clientes (Steve Blank)
- 2007 – Paul Graham y Y Combinator
- 2008 – Bootcamps (Startup Weekend y otros)
- 2009 – Techstars (Cohen, Feld y otros)
- 2010 – MDN Canvas (Alex Osterwalder) +Lean Startup (Eric Ries)
- 2011 a la fecha – Startup Community + Rainforest + Crowdfunding

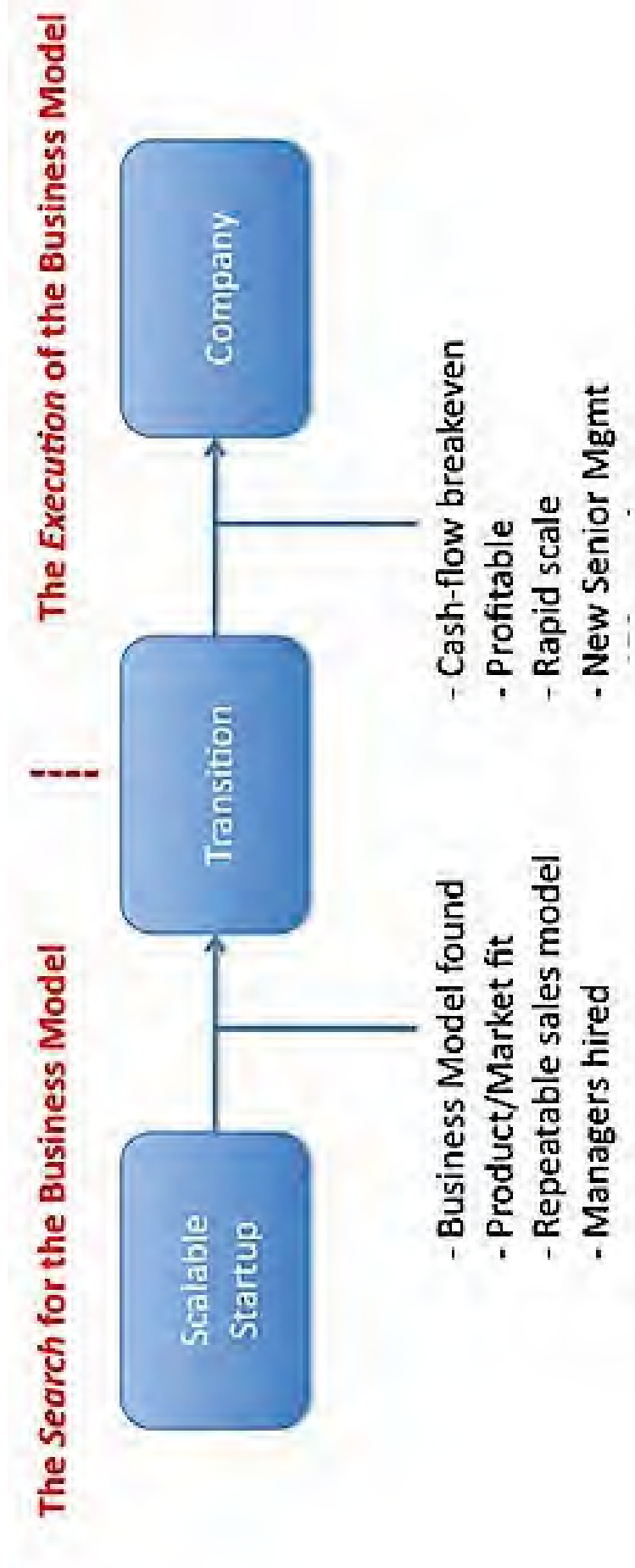




people · profit · planet

ventures

Startup luego Scale Up



Fuente: Steve Blank: "Should I Get an M.B.A.?"

URL: <http://blogs.wsj.com/accelerators/2013/04/01/steve-blank-should-i-get-an-m-b-a/>

Proceso Emprendedor como Proceso Recursivo

- Según Steve Blank, un emprendimiento (startup) es **“una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable”**.



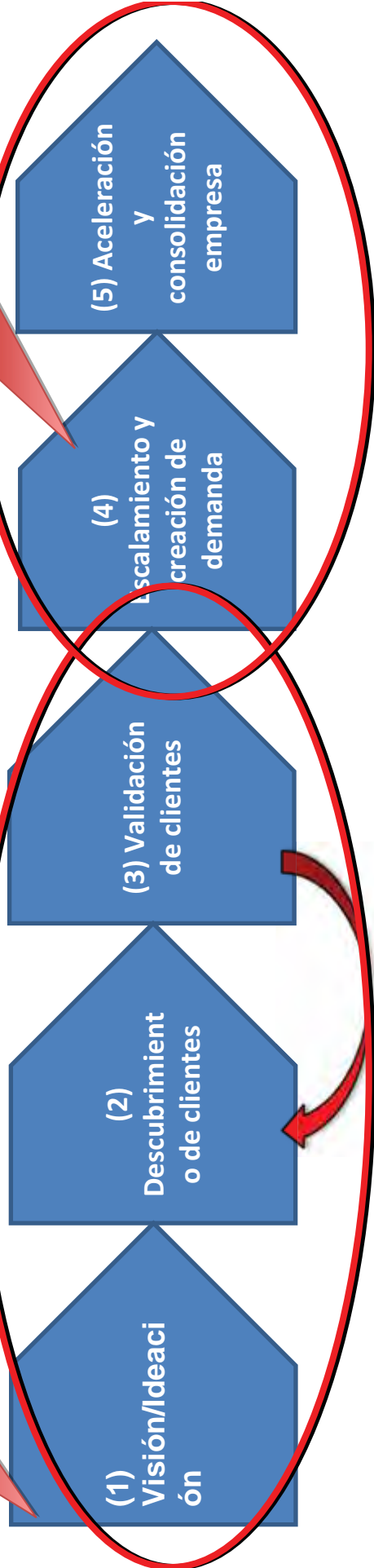
- Para Eric Ries un emprendimiento (startup) es **“una institución humana diseñada para entregar un nuevo producto y servicio bajo condiciones incertidumbre extrema”**



Cadena de Valor Lean: desarrollo de productos a través del desarrollo de clientes

Startup: objetivo es aprendizaje, búsqueda un modelo de negocios

Scaleup: Objetivo es el crecimiento, ejecución modelo de negocios



Pivoteo

Generación de ideas
Motivación
Inspiración

Ajuste Problema/Solución
Documentar el "Plan A"
Etnografías
Prototipos
PMV problema
Pruebas de concepto

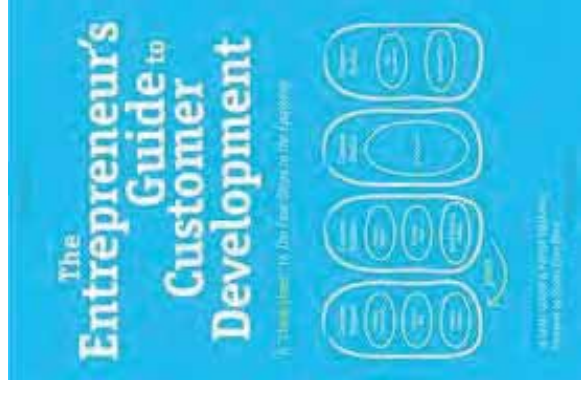
Ajuste producto/mercado
PMV solución
Modelo de negocio
Validación modelo ingresos y canales
Venta a "evangelistas tempranos"
Hoja de ruta ventas y mercadeo

Inversión en mercadeo
Atracción inversionistas de riesgo
Posicionamiento

Escalar organización y operaciones
Rentabilidad

Lean Startup

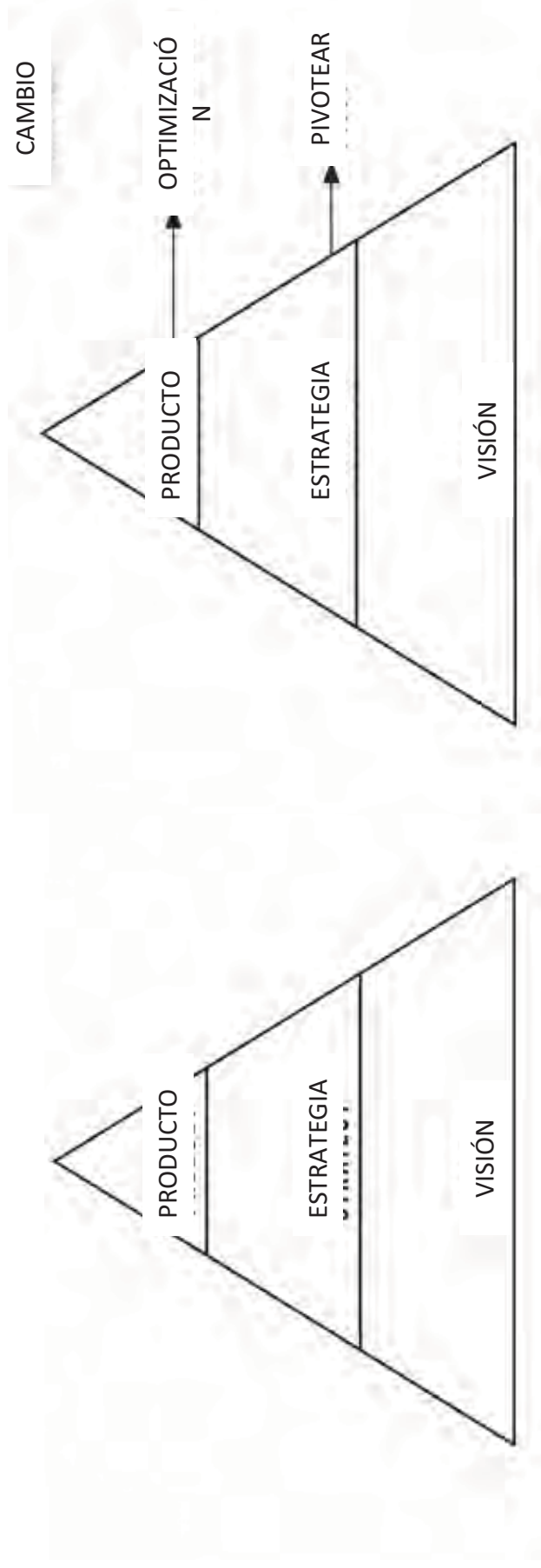
- Se han ido agregando nuevos libros y conceptos al enfoque, como Lean Analytics, Lean UX, Customer



ventures

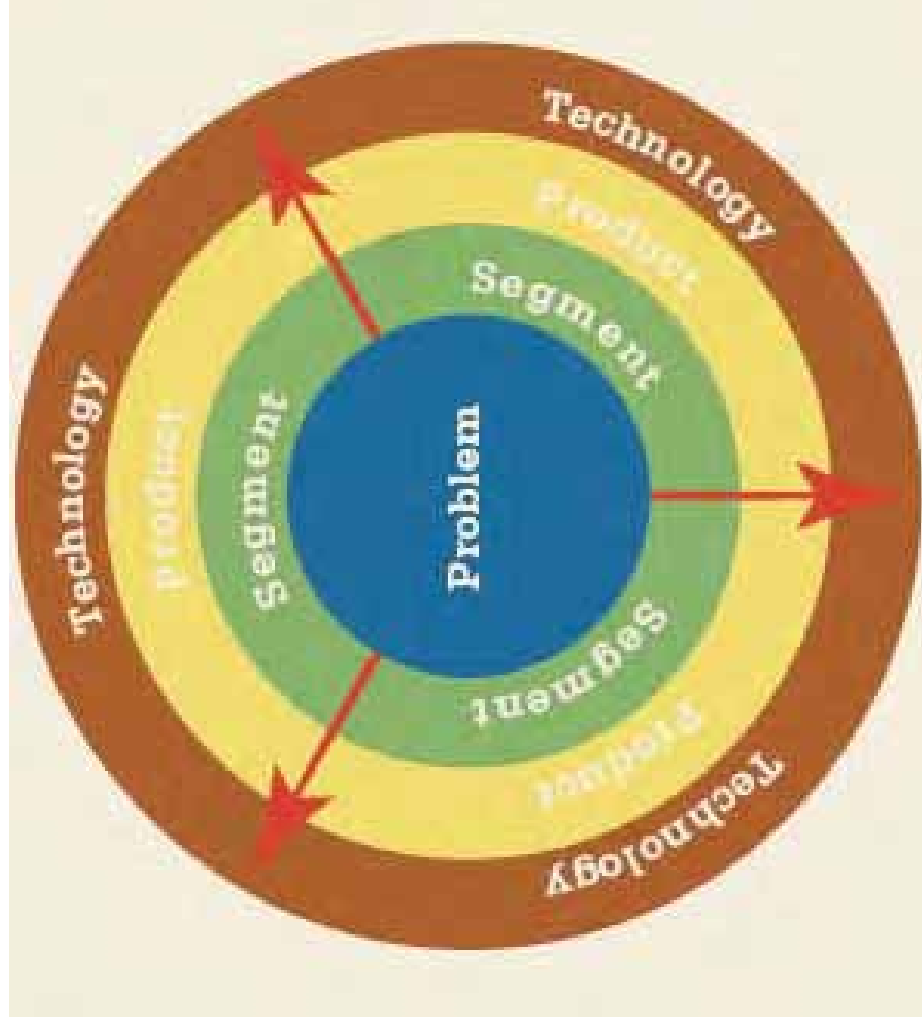
people · profit · planet

Nacimiento de Startup



Fuente: “The Lean Startup”, Eric Ries

Oportunidades Pueden Tener Distintos Orígenes: Problema



*La gente no compra
un producto, sino
que **contrata la
solución a un
problema.**
(C. Christensen).*



Ramez Naam “El recurso Infinito: el poder de las ideas en un planeta finito”

Postura optimista sobre ir como **expandiendo los límites** e ir resolviendo los problemas que afectan al mundo: **alimentarios, agua, energía.**







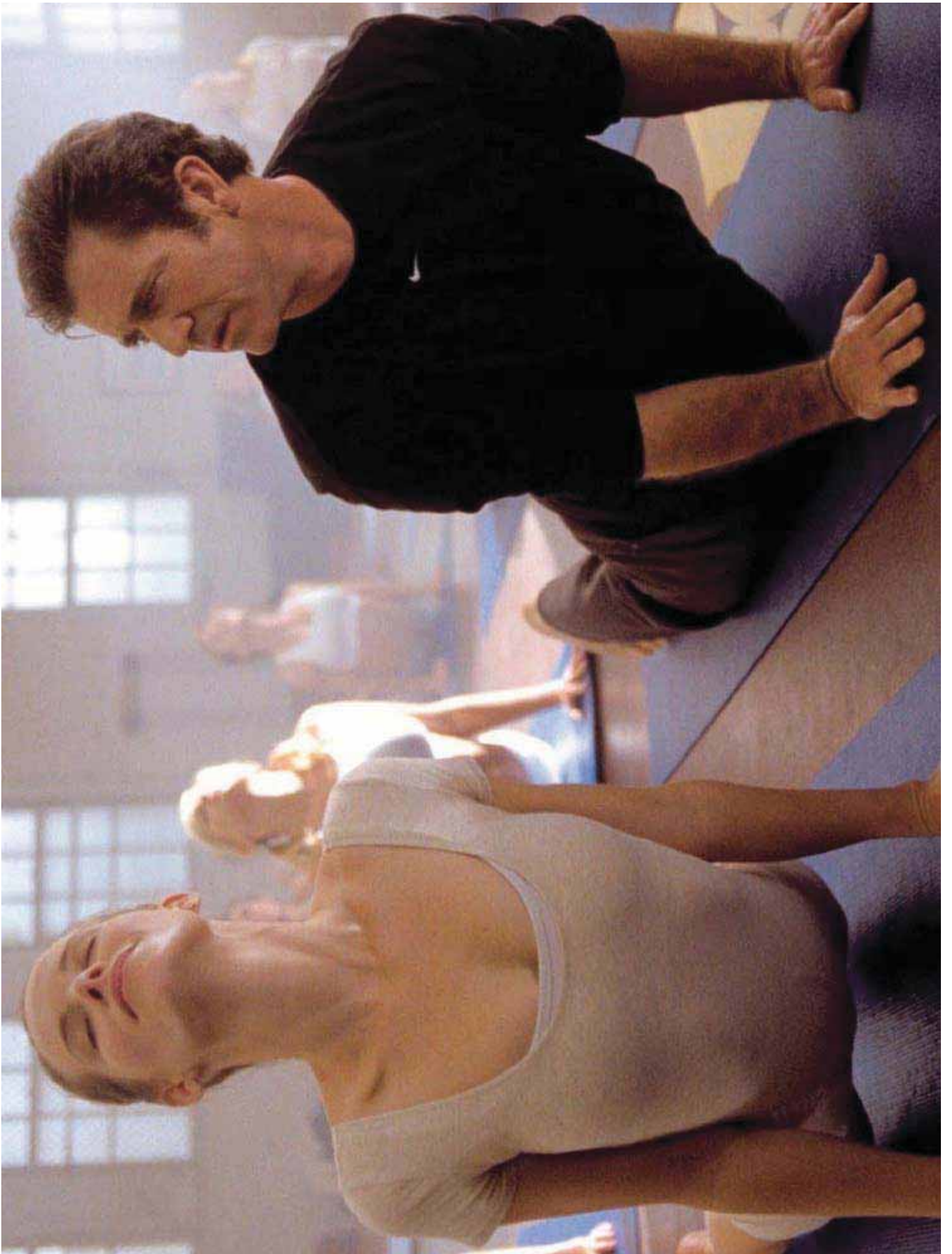
Vinod Khosla y pensar en grande

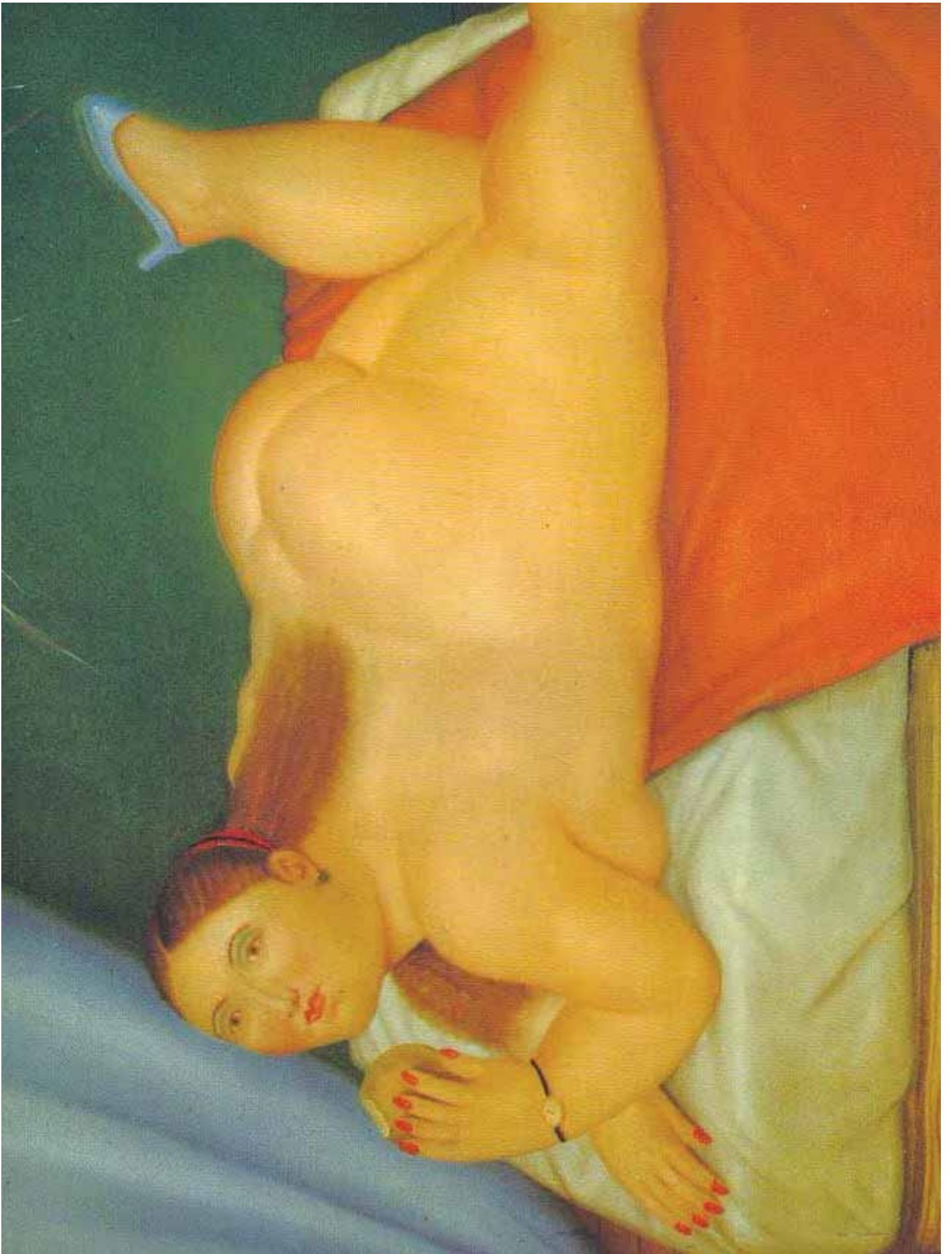
El capitalista de riesgo Vinod Khosla, fundador de Khosla Ventures, señala lo siguiente: “Cualquier gran problema es una gran oportunidad. Ningún problema, es ninguna oportunidad.”



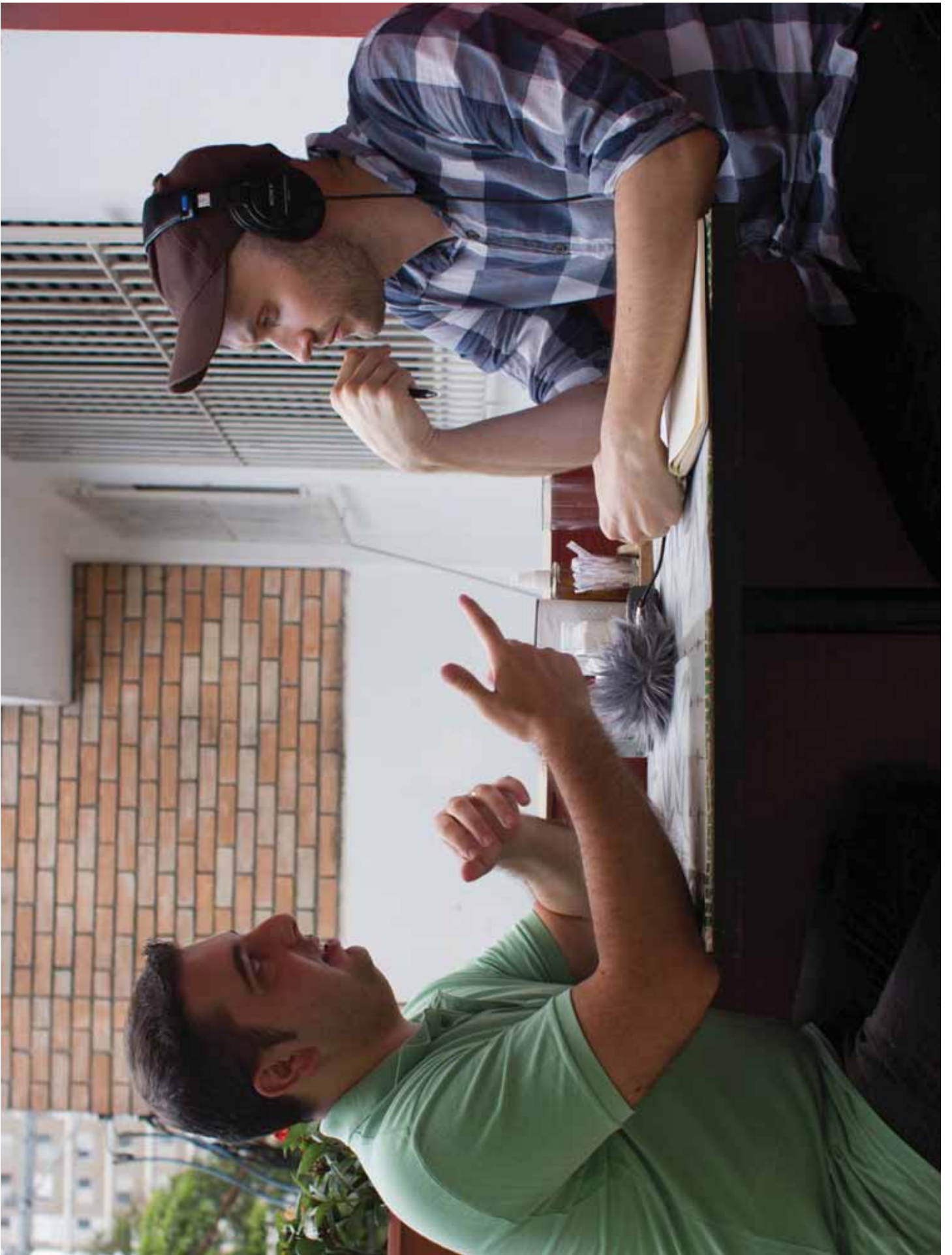


DISCOVERY - APOGEE
BY JIM VARNER
[HTTP://JIM.GEEKNET](http://JIM.GEEKNET)











**Producto Mínimo
Viable**



Producto

Definición Prototipo

Un prototipo es una herramienta integradora, que permite: *aprender, comunicar, persuadir, integrar.*



Prototipo Primer Mouse



Caso de prueba de humo: Video Dropbox

Publicar o lanzar sitio web de un producto inexistente. Cuando entran al sitio, se les ofrece ser los primeros en probar el prototipo en beta si dan información de contacto o responden preguntas.

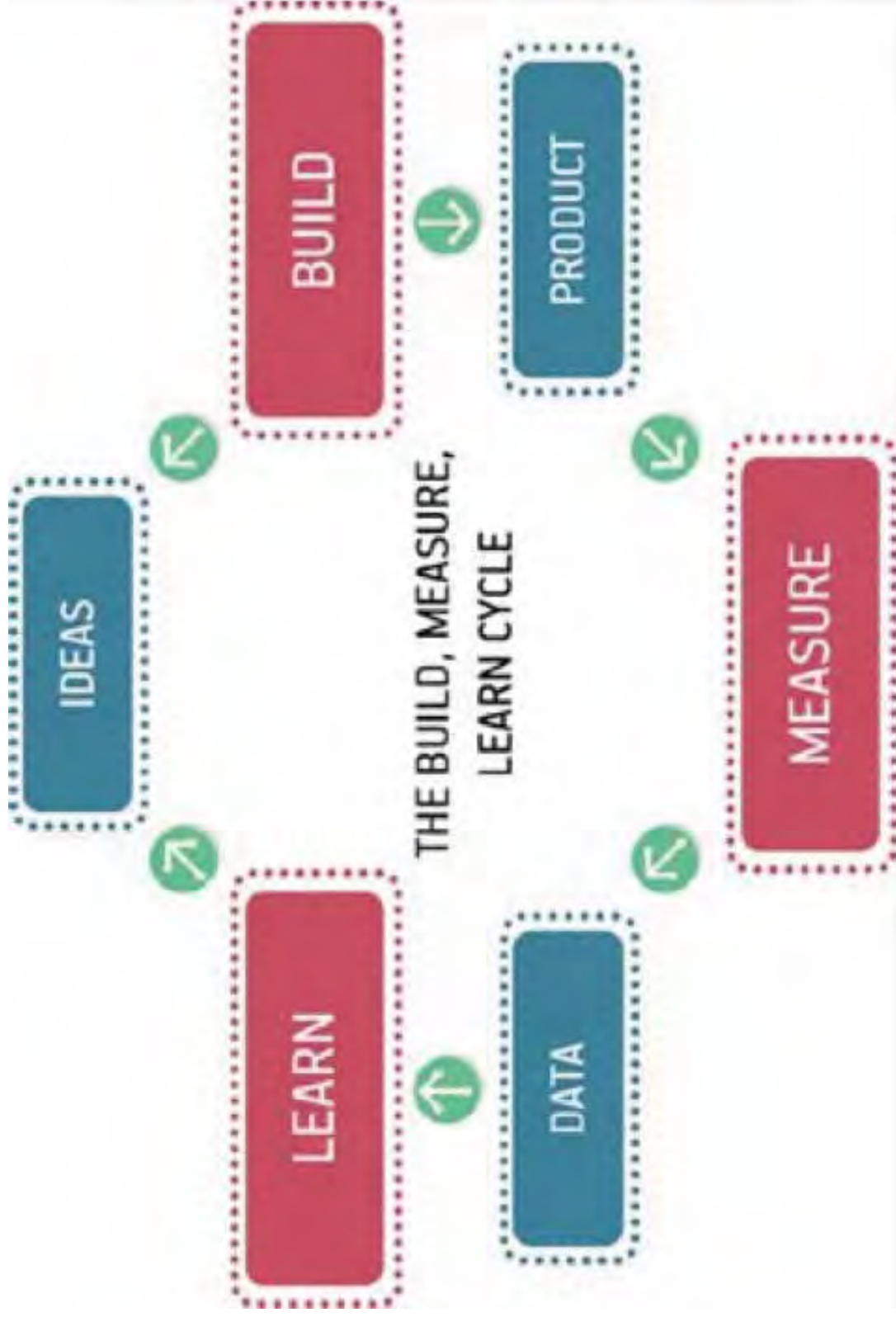


Aplica para proyectos web y físicos.

Prueba del dolor:



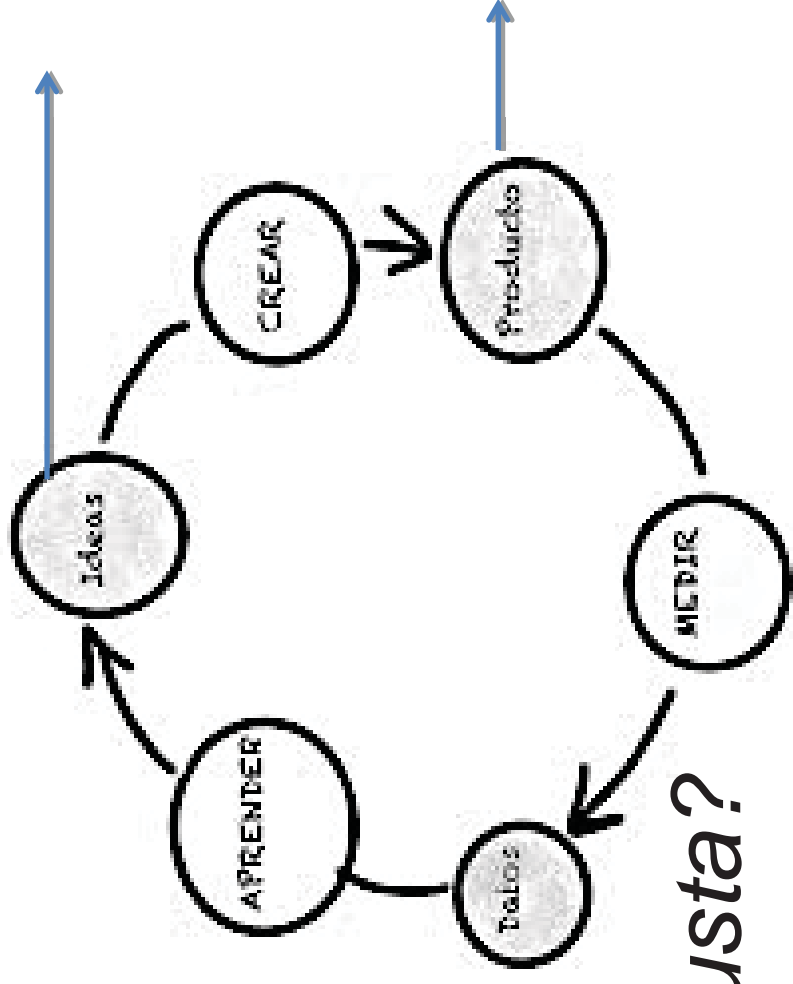
people · profit · planet



¿Bajo qué circunstancias los clientes me comprarían y a qué precio?

Hipótesis o

Actos de Fé



PMV

(que permita dar una vuelta completa al ciclo)

Cuali: gusta?

Cuanti:

Cuántos lo

usan?

The Lean Startup, Eric Ries.

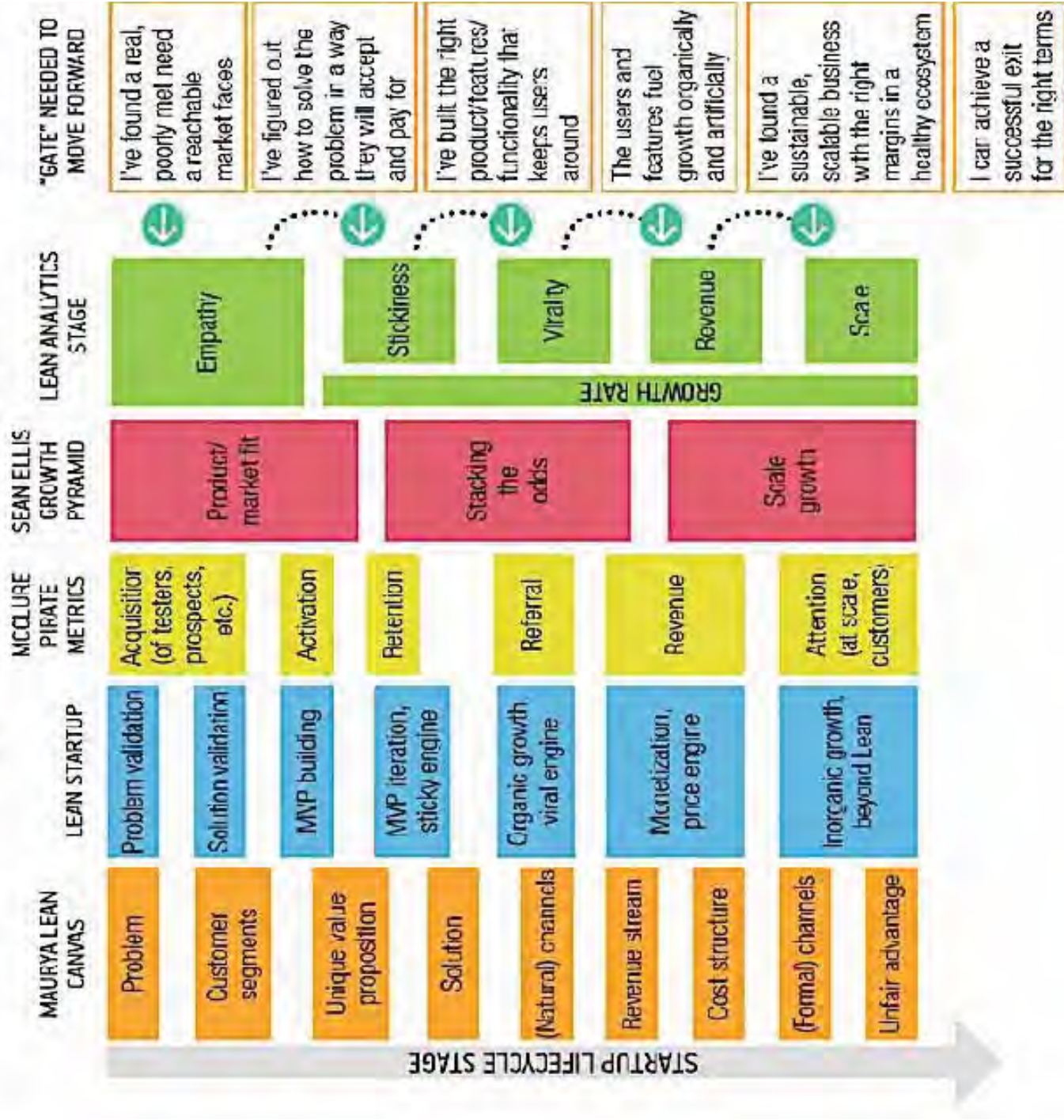


Aprendizaje validado

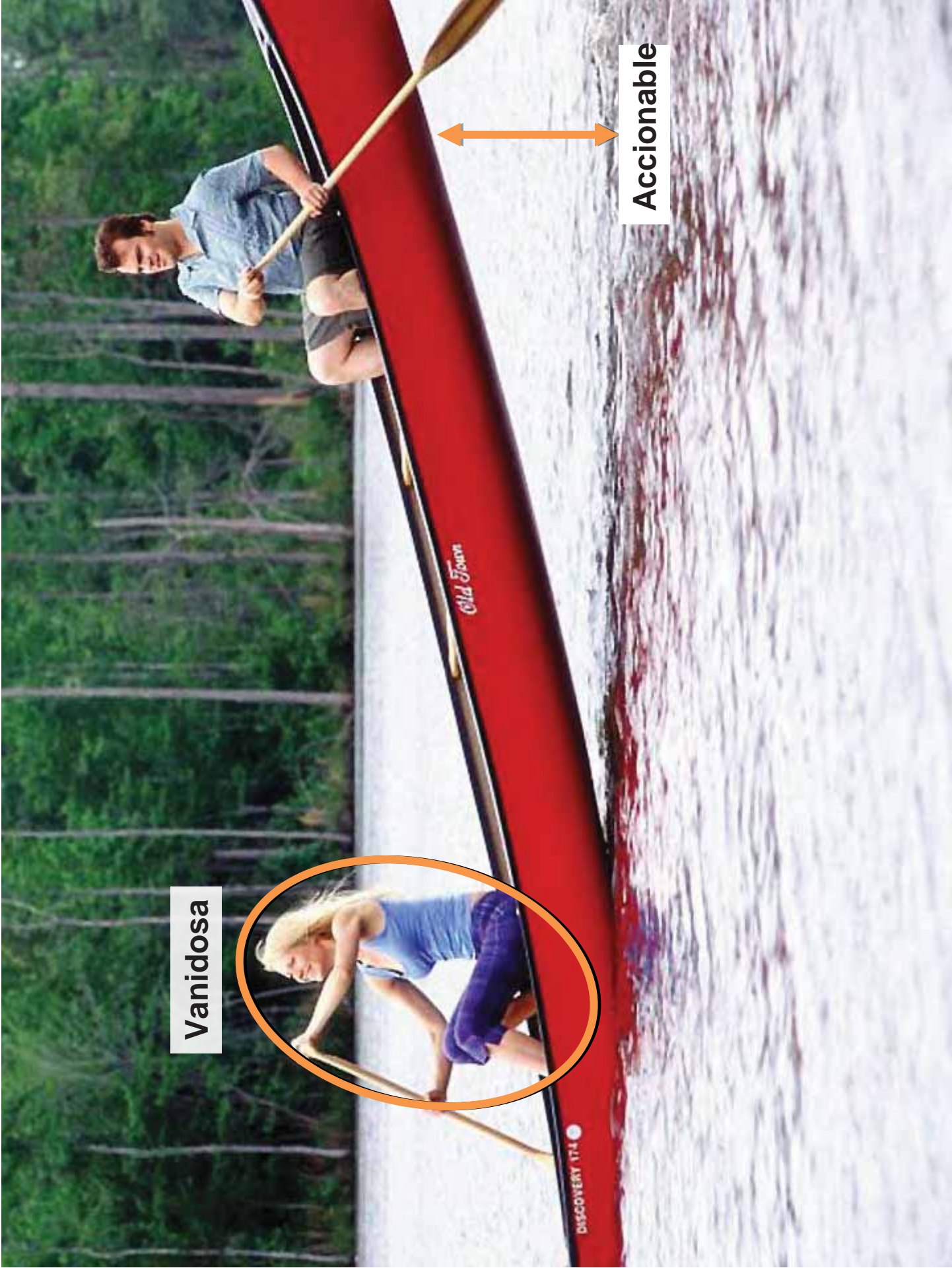
- Es el proceso en el cual uno **aprende al probar** con una idea inicial y **medir** si cumple con los resultados esperados (ventas, satisfacción del cliente, evaluación positiva del concepto, etc.).

Contabilidad de la Innovación

THE STAGES OF LEAN ANALYTICS



Fuente: "Lean Analytics"
(Croll & Yoskovitz)



Vanidosa

Accionable

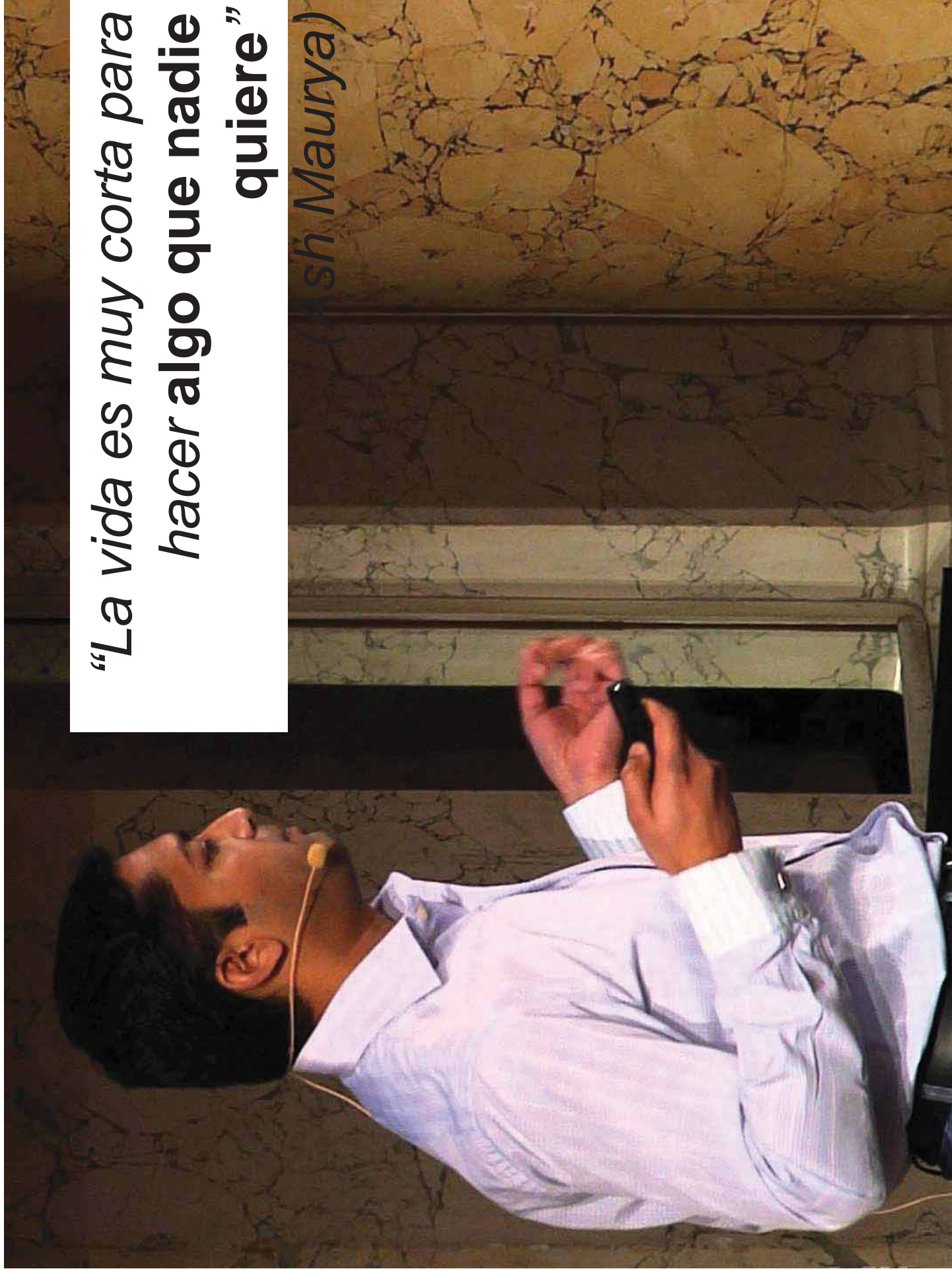
- Iteraciones: cambios pequeños en características específicas del producto.

- Pivoteo: una corrección importante a partir del testeo de una hipótesis básica sobre el producto.

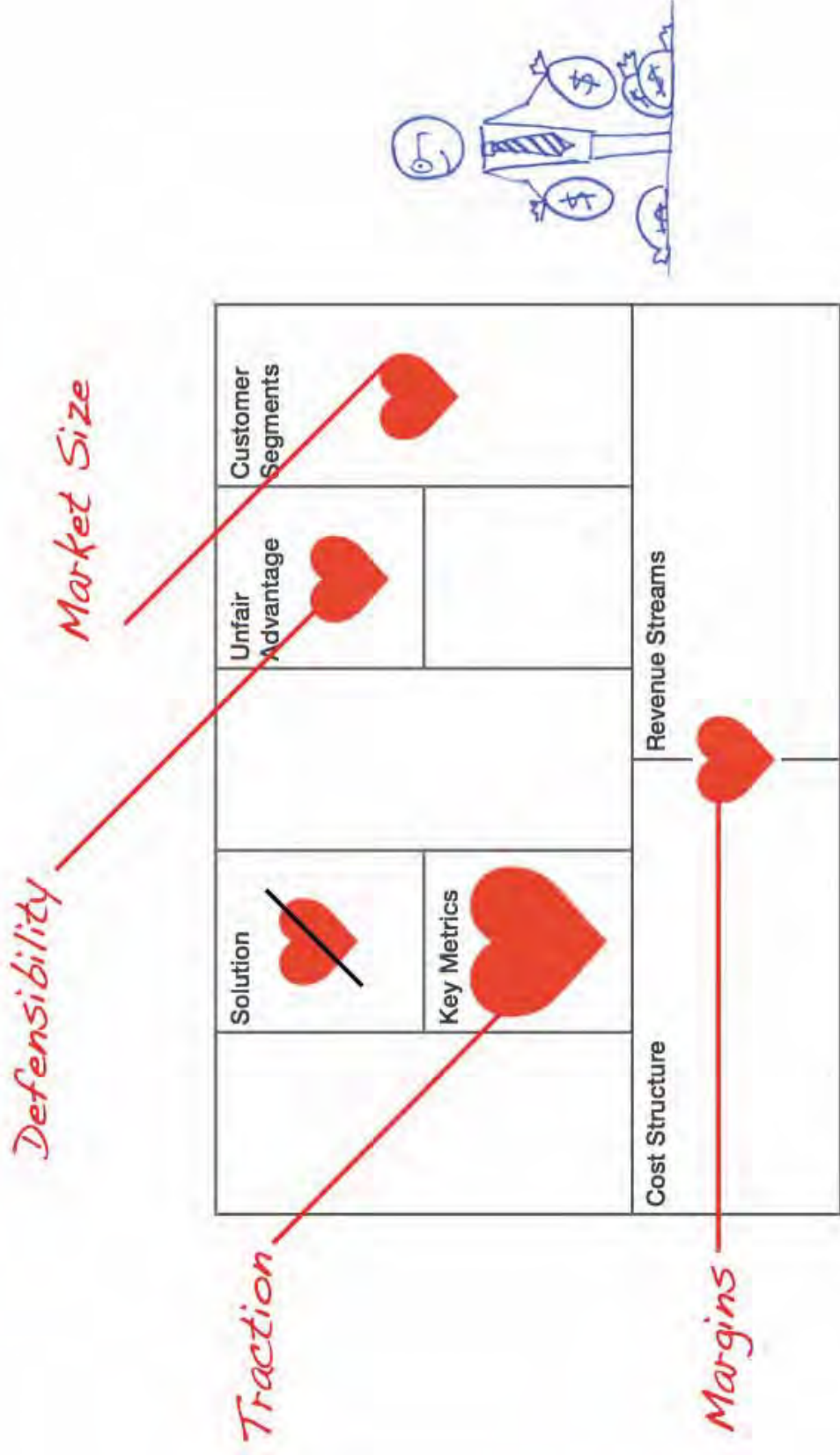


***“La vida es muy corta para
hacer algo que nadie
quiere”***

(Ash Maurya)

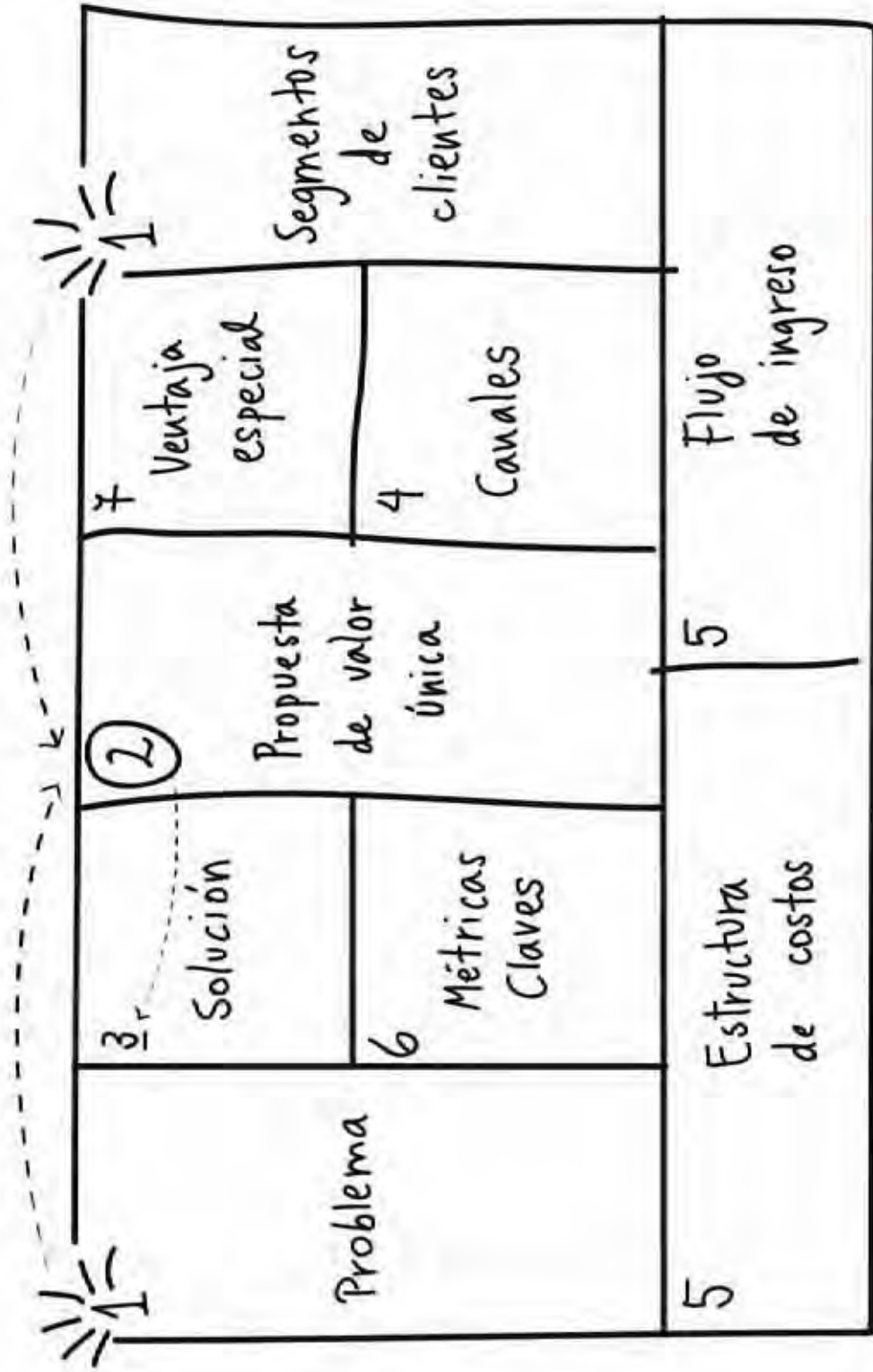


El interés de los inversionistas



Fuente: "Running Lean", Ash Maurya, 2012

LEAN CANVAS



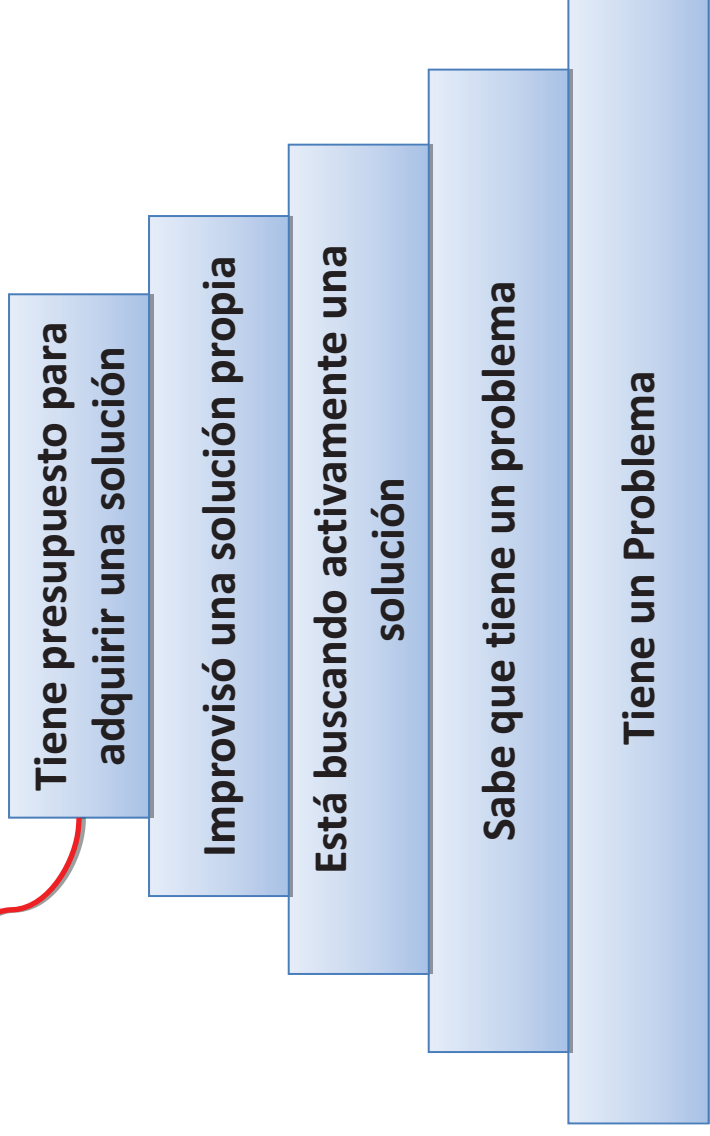
No todas las necesidades son monetizables

- Una necesidad puede ser como un torniquete, un asunto de vida o muerte. O puede ser insignificante.
- Y puede afectar a muchos o a pocos.



No todos los Clientes son iguales: Jerarquía de Clientes según Problemas (S. Blank)

“Adaptadores tempranos”



No todos los Clientes son iguales

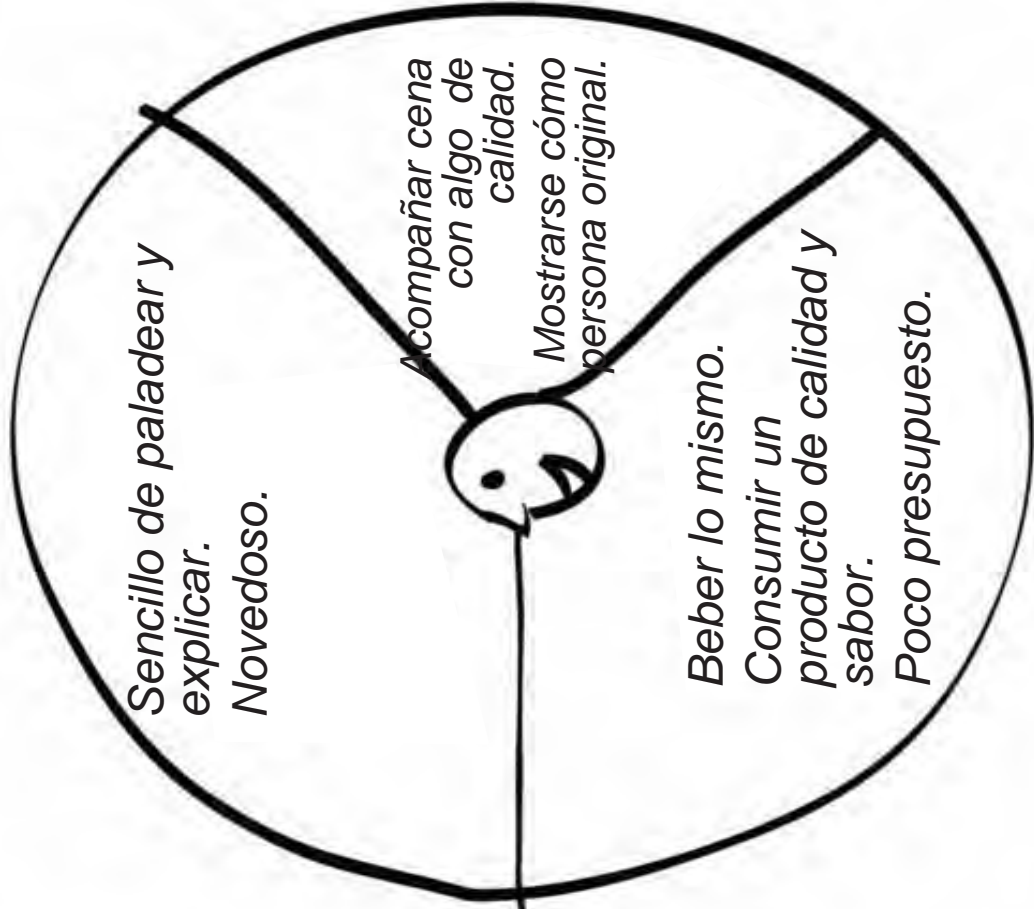
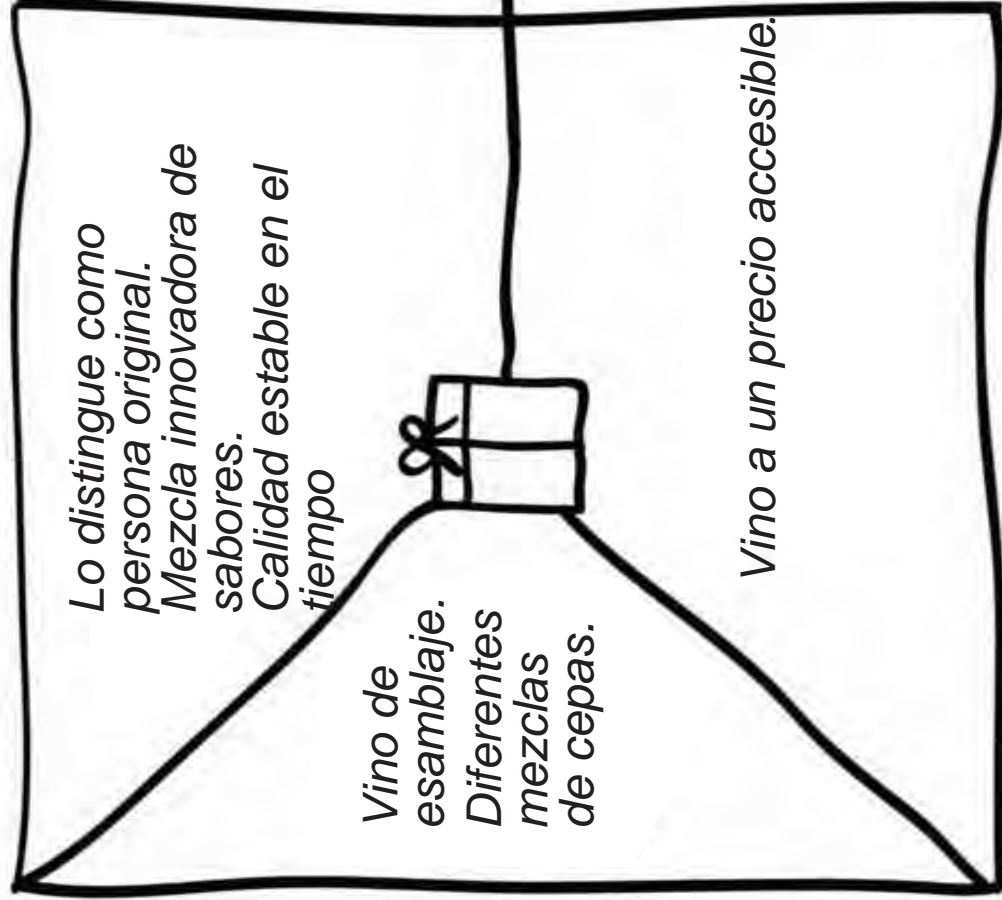
“Adaptadores tempranos”



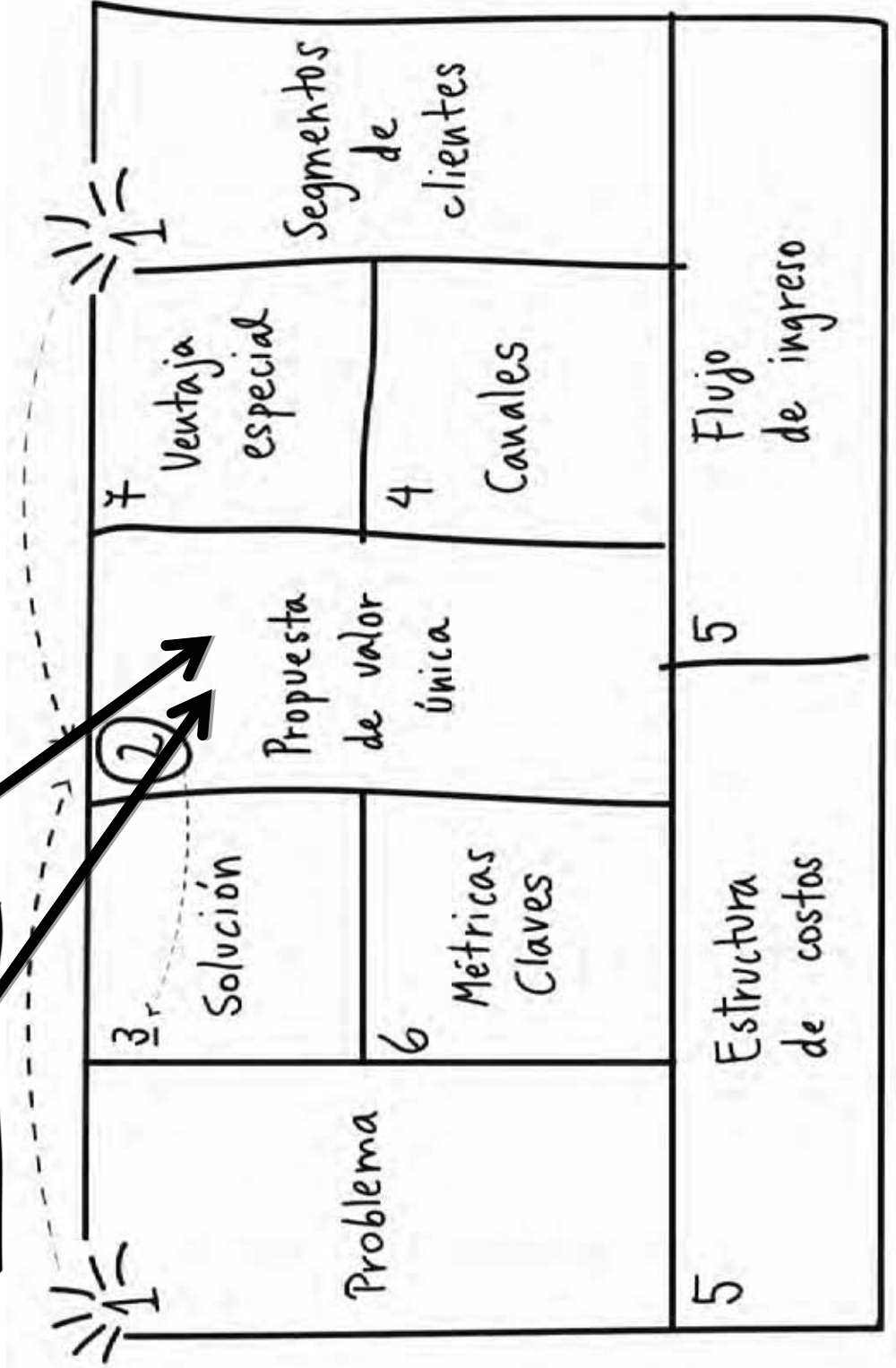
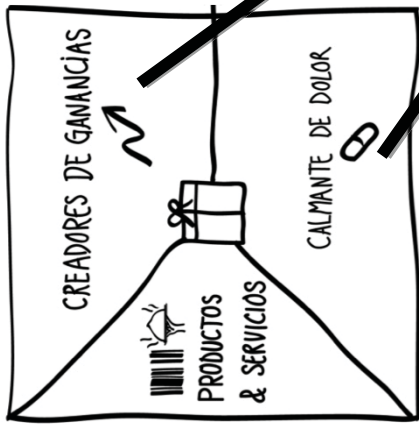
Innovadores o usuarios extremos

Figure 2: Moore's Revised Technology Adoption Life Cycle Curve






Vino Trio



people · profit · planet



Productos vs. Canales (Blank)

		CANAL	
		Bits/Virtual	Físico
Producto	Bits/Virtual	  	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones y bonos • Software para empresas • Videojuegos
	Físico	 	<ul style="list-style-type: none"> • Alimentos • Automóviles • Aviones • Electrodomésticos



Métricas Clave (AARRR)

Adquisición

Cómo te conocen tus clientes

Activación

Clientes que tuvieron su primera experiencia positiva

Retención

Clientes que usan/compran repetidamente

Ingresos

Cantidad de compras

Referencias

Cantidad de recomendaciones

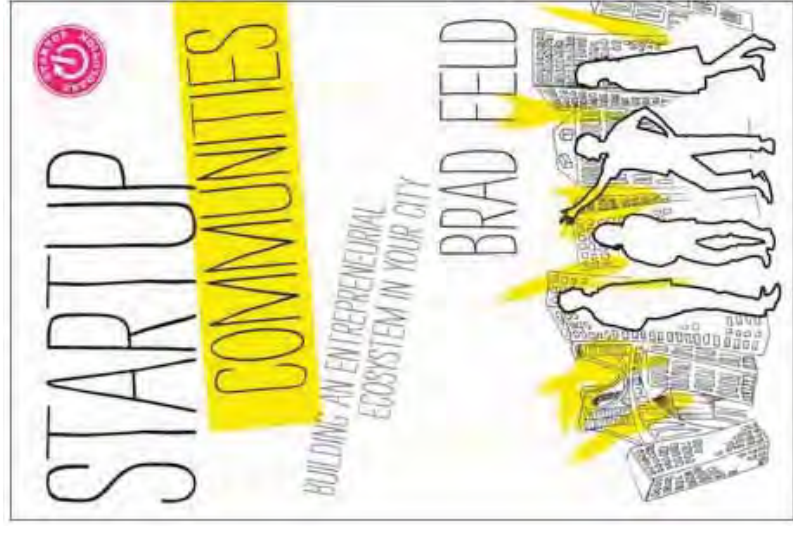


- **ECOSISTEMAS**
- **COMUNIDADES DE INNOVACION Y EMPRENDIMIENTO**

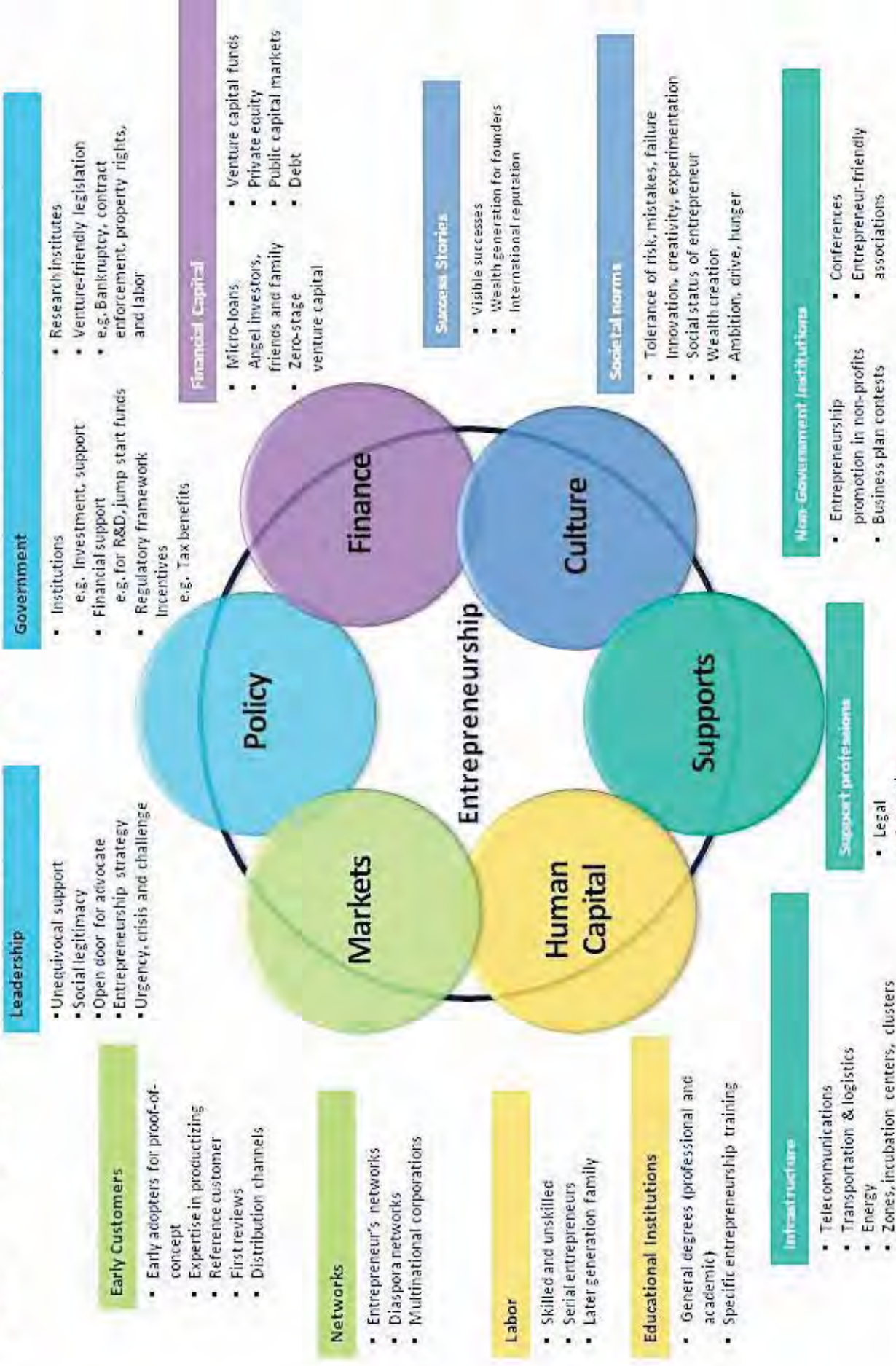


people · profit · planet

Enfoques de Ecosistema y Comunidad Emprendedora



Domains of the Entrepreneurship Ecosystem



Comunidad de Innovación y Emprendimiento (Brad Feld)

- Brad Feld es el líder de la aceleradora y fondo de descubrimiento Techstars Boulder.
- **El liderazgo debe surgir de los propios emprendedores**
- La comunidad es fuente de recursos (mentorías, plata, equipo, socios, primeras ventas, etc.)
- **Las otras entidades** (gobierno, universidades, fondos de inversión, grandes empresas), deben asumir **el rol de “alimentadoras”**, pero no restar protagonismo a los emprendedores ni asumir el control de la comunidad.



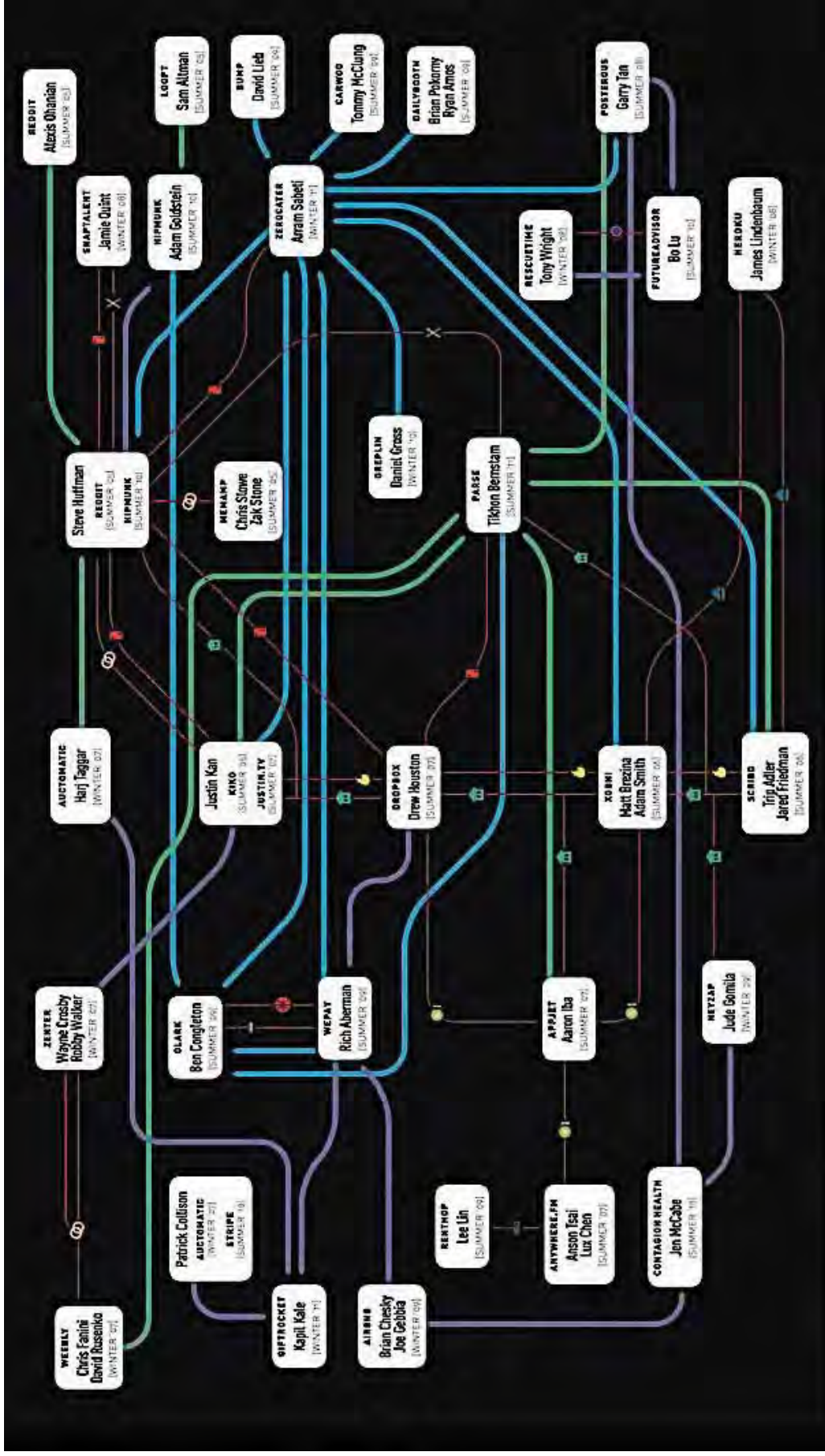
Actividades de la comunidad: Startup Weekend



- Startup Weekend es una organización sin fines de lucro que organiza eventos de 54 horas consecutivas, en las cuáles se reúnen desarrolladores, gestores, diseñadores, etc.
- La iniciativa nace el año 2007 en Boulder, Colorado. Hacia octubre del 2012 se habían realizado 672 eventos, con más de 57.000 emprendedores, en 300 ciudades de 100 países. Más de 5.000 nuevas empresas han salido de estos eventos.
- En estos eventos se presentan ideas, se forman equipos en torno a las ideas, se desarrollan prototipos y finalmente se presentan. Las actividades se realizan durante un fin de semana y cuentan con 60-120 participantes.
- Además de los emprendedores, participan expositores, coaches, analistas y patrocinadores



Y Combinator – Colaboración entre Emprendedores



“The Rainforest” – Victor Hwang y Greg Horowitz

- Victor Hwang, Director del fondo T2 Venture Capital. Greg Horowitz es el cofundador del programa Connect San Diego.

- El enfoque del “bosque tropical” se basa en que **no basta con los componentes** (capital financiero, capital humano, generación de conocimiento, infraestructura, regulaciones, etc.) para que un ecosistema florezca. **Lo que importa es la “receta”**, que depende de que existan **condiciones culturales e institucionales que promuevan la colaboración** entre entidades y personas diversas que normalmente desconfían y no se encuentran (emprendedores, inversionistas, gobierno, universidades, gran empresa).

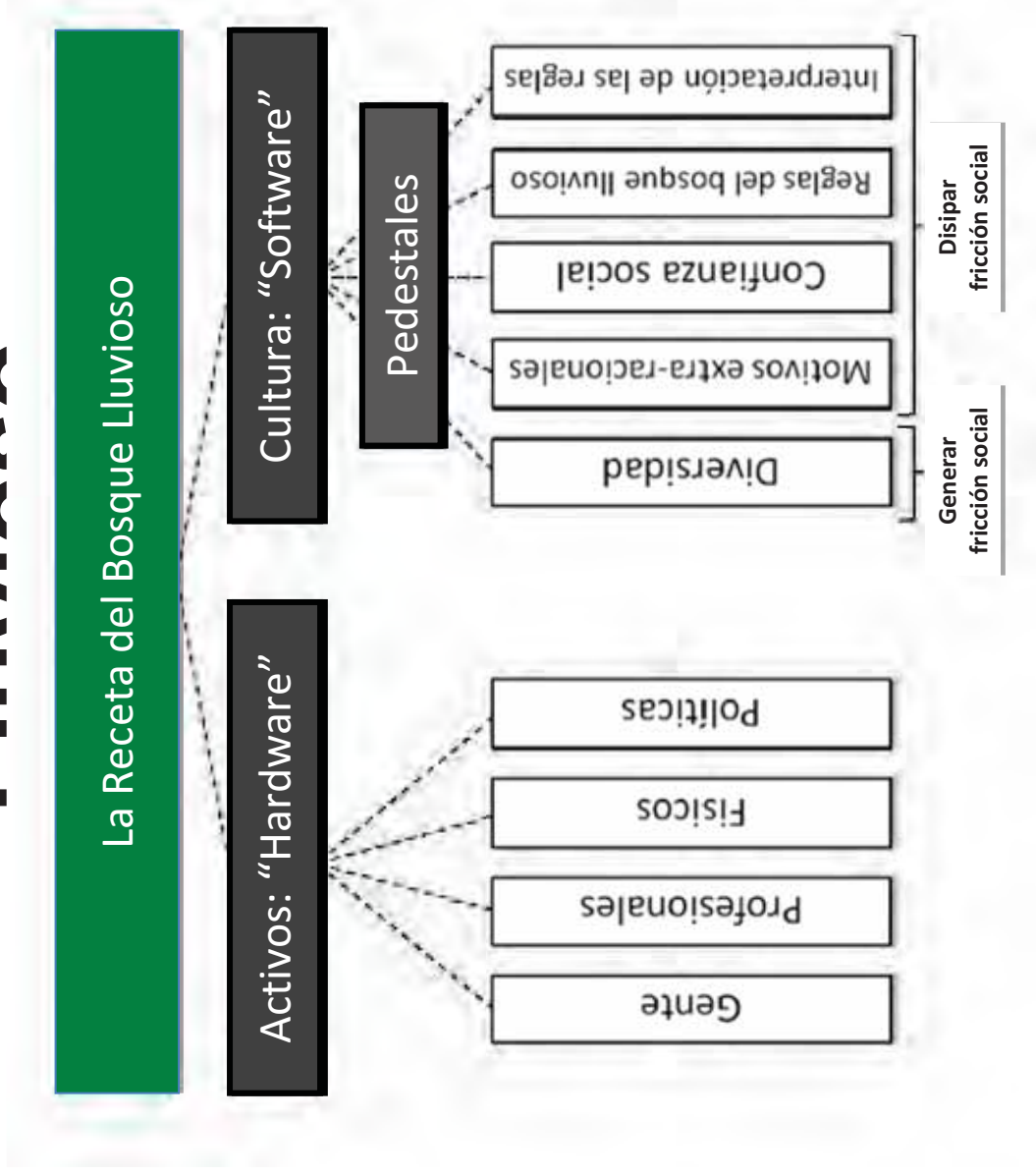


La diversidad de una Selva Tropical



La “Receta” del Bosque

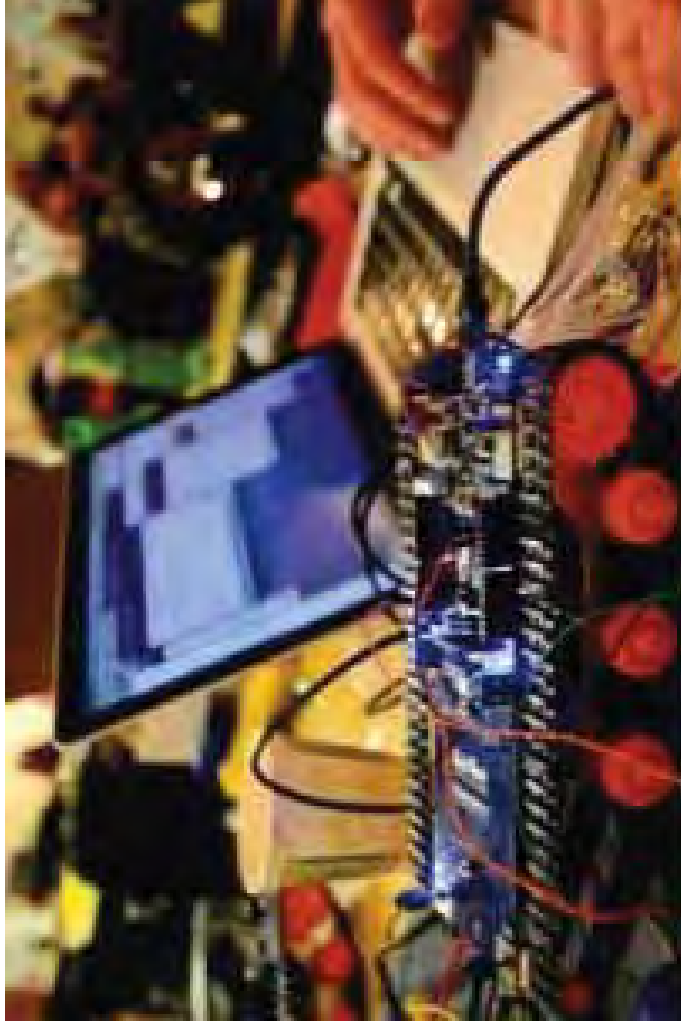
Lluvia



people · profit · planet

Socialstructuring

Personas, artistas, músicos, clase creativa que son el bálsamo de relaciones que crean valor fuera de las fronteras formales...



...basado en la construcción de relaciones sociales, NO monetarias, sino de compartir talentos, intereses:
**Comunidad
Emprendedora!**

The Reality of What Makes Silicon Valley Tick
by Marina Gorbis
Executive Director of The Institute for the Future



Las ideas se completan con otros...



“Ensayo, error y el complejo de Dios”



Tim Harford
(www.ted.com)



Institucionalidad, acción estatal

- La institucionalidad no ha de ser interventora
- Esta debe propiciar la experimentación
- Los incentivos deben estar bien aliados (evitar los problemas de agencia – diseño y ejecución no coinciden)
- Evitar problemas de inconsistencia dinámica (discontinuidad en esfuerzos y los plazos no trascienden al gobierno de turno).
- Evitar la captura de rentas.





•PYNMES ?

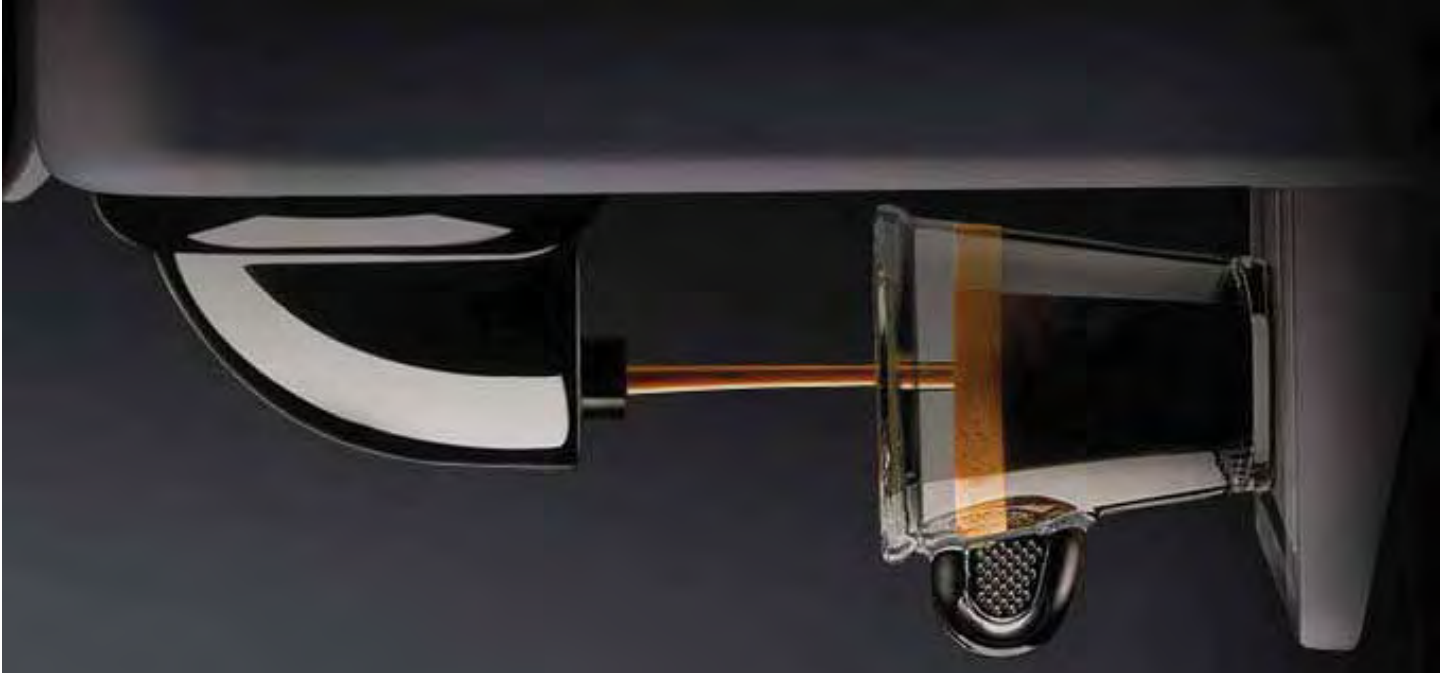
Intuit

- Con su producto Quicken cambió de vender el software a través de tiendas y a pequeños negocios, a vender para computadores de Apple en sus tiendas y a través de su plataforma de ventas. Con ello se evitó la quiebra de la empresa.



Nespresso

De máquinas de
café para
oficinas a
máquinas a ser
utilizadas en el
hogar por
amantes del café
gourmet.



**De los deportistas
de alto
rendimiento, a los
jóvenes estilosos
y la comunidad
gay.**



PUMA

Marvel Comics

- Empresa de comics que pasa de las historietas a derechos de personajes para revivirlos en películas y para ofrecer merchandising asociado.



Nike

- Verde y conectado. Ha creado zapatillas más sustentables, biodegradables.
- Se transforma también en un proyecto digital (vinculada con aplicaciones de iphone o ipod, etc.).



Lexus

- La gama alta de los automóviles Toyota.



Shimano

- No era un pilar del ecosistema, como fabricante de componentes de bicicletas.
- Pivotea para constituirse en plataforma.





people · profit · planet

Gabriel Hidalgo F.

ghidalgo@p3-ventures.biz

www.p3-ventures.biz