

Marco conceptual del mapa interactivo del ecosistema emprendedor

María Messina, Carolina Rey, Soraya González, Adriana Rivas, Esther Hochsztain

messina@ccee.edu.uy, ma.carolina.rey@gmail.com, gonzalez.soraya@gmail.com, adrianarivassellanes@gmail.com,

esther@ccee.edu.uy

Resumen:

En este artículo se presenta el diseño de un mapa del ecosistema emprendedor basado en la caracterización de instituciones en función de las etapas que conforman el proceso emprendedor. El resultado de la propuesta da origen a una herramienta que aporta dos importantes beneficios: propone un nuevo enfoque para analizar y evaluar el ecosistema emprendedor y aporta información para canalizar en forma eficiente el apoyo a emprendedores.

El ecosistema emprendedor está conformado por el conjunto de instituciones públicas y privadas que brindan soporte al emprendedurismo. Por lo general, las mismas orientan su actividad al apoyo en alguna de las etapas del proceso emprendedor. En este trabajo se asocia a cada institución a una de dichas etapas. El enfoque es novedoso en este sentido, dado que la mayoría de los trabajos caracterizan países y regiones en función de los factores que influyen en la adquisición de las competencias necesarias para emprender.

Por otra parte cada emprendimiento específico requiere apoyo en alguna de las etapas del proceso emprendedor, pero no es fácil que su canalización sea la más apropiada. En este trabajo se presenta una propuesta que permita en forma automática identificar en qué etapa se encuentra el proyecto, para luego canalizar de forma eficiente el apoyo brindado.

Para lograr el desarrollo propuesto se establecen los siguientes pasos: 1) métrica para asociar cada una de las instituciones que conforman el ecosistema emprendedor con la etapa del proceso emprendedor a la que brinda apoyo, 2) métrica para establecer la etapa del proceso emprendedor en que se ubica cada emprendimiento 3) proponer una forma para sugerir para cada emprendimiento las instituciones más aptas para brindarle apoyo, de acuerdo a la caracterización realizada en el primer paso.

Los resultados del trabajo tienen importantes aplicaciones tanto a nivel macro (en lo relativo al conocimiento del ecosistema emprendedor en su conjunto) como micro (en lo relativo a emprendedores y emprendimientos específicos). Desde el punto de vista macro, la métrica propuesta constituye una herramienta para sistematizar la información del ecosistema emprendedor, así como evaluarlo identificando fortalezas y debilidades. Desde el punto de vista micro, se propone una herramienta para brindar al emprendedor información que permita su canalización a los programas e instituciones más apropiados para apoyarlo, según la etapa del proceso emprendedor en que se encuentra el emprendimiento.

Dado que tanto las instituciones que integran el ecosistema emprendedor, como los emprendedores y emprendimientos se encuentran georeferenciados, el resultado de este trabajo genera un geoportail temático interactivo.

Palabras clave: proceso emprendedor, ecosistema emprendedor, canalización de emprendedores.

Introducción

El término ecosistema ha sido desarrollado en el ámbito empresarial por Daniel Isenberg (2010), quien lo define como una combinación de liderazgo, gobierno, cultura, casos de éxito, capital humano, capital financiero, organizaciones emprendedoras, educación, infraestructura, clusters, redes de personas, servicios de apoyo, y clientes.

Kantis, Angelelli y Moori-Koenig (2004) plantean que es necesario tener un Sistema Nacional de Emprendimiento para lograr un buen ecosistema emprendedor. Este Sistema incluye diversos factores, entre los que se encuentran: las condiciones culturales, sociales y económicas, el sistema educativo, la estructura y dinámica productiva, el capital social, el sistema de ciencia, tecnología e innovación, el mercado, las regulaciones, y las políticas.

Según Urbano y Veciana (2001), cuando se analizan ecosistemas de emprendimiento generalmente se presentan iniciativas de todo tipo de instituciones, pero falta coordinación y se producen duplicaciones y solapamiento entre ellas, lo que repercute en los resultados de los efectivos aportes que pretenden brindar.

Este trabajo busca diseñar un mapa del ecosistema emprendedor de Uruguay, que permita a los emprendedores del país, potenciales emprendedores o interesados en general, conocer todas las instituciones, programas y actividades que integran el ecosistema, es decir el conjunto de instituciones públicas y privadas que brindan apoyo al emprendedurismo, y a que etapas del desarrollo emprendedor corresponden. Además pretende ser un aporte a la generación de políticas de emprendimiento a través de identificar carencia de actividades en alguna de las etapas, o actividades repetitivas en otras.

El objetivo es pues, generar una herramienta que permita conocer el ecosistema emprendedor y realizar una medición del mismo en las diferentes etapas del proceso emprendedor, es decir, asociar las diferentes entidades que brindan asistencia o ayuda al emprendedurismo con la etapa y variable correspondiente.

Marco teórico - conceptual referente

La expresión “ecosistema emprendedor” ha cobrado auge en los últimos años en América Latina a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) que define el ecosistema de emprendimiento como “una comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas, y formada por una base de organizaciones e individuos interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros, que resultan en empresas dinámicas” (FOMIN, 2011, pág. 8).

Para James Moore (1993) el ecosistema de los negocios es un espacio de interconexión y dependencia mutua entre agentes económicos, y considera que para el éxito y la supervivencia de las organizaciones es indispensable una buena salud colectiva.

Zalamea y Peña (2015) afirman que la articulación del ecosistema debe permitir a todos los involucrados en el desarrollo emprendedor, conocer las necesidades, problemas y desafíos que enfrentan los emprendedores, y las acciones que debe llevar adelante cada institución de manera que no se dupliquen ofertas que en lugar de ayudarlos los compliquen y desalienten.

Por otra parte, y como lo expresan Zalamea y Peña (2015), para que la idea de emprendimiento se desarrolle con éxito debe pasar por varias etapas en las cuales las acciones de quienes se desempeñan en el ecosistema existente permitan avanzar en la transición de un proyecto emprendedor a un proyecto comercialmente viable; y es clave la acción efectiva de estos actores, de lo contrario el emprendedor se desmotivaría y abandonaría el proyecto.

Esas etapas por las cuales deben pasar las acciones para convertir una idea o proyecto de emprendimiento en un negocio viable y en marcha, constituyen el proceso emprendedor.

El interés por conocer dicho proceso ha llevado a varios autores a definir modelos de proceso emprendedor ((Shapero, 1984), (McClelland, 1961); (Shapero-Varela, 2001); (Timmons, 1999); (Gibb, 1988); (Martin, 1989); (Greenburger y Sexton, 1988); (Huuskonen, 1993); (Ayerbe & Larrea, 1995); (Reynolds, 1997), (Gibb & Ritchie, 1982); (Kantis, Ishida, & Komori, 2002); (Varela & Bedoya, 2006), entre otros).

Esos modelos pueden clasificarse en dos grupos:

Modelos de Proceso Emprendedor que hacen énfasis en la etapa previa a la generación de la idea de negocio, es decir en los factores o condiciones que generan lo que algunos autores (Huuskonen, 1993 y Ayerbe & Larrea, 1995) han denominado la formación de la vocación emprendedora.

Modelos de Proceso Emprendedor que hacen hincapié en las etapas que inician con la idea de negocio y terminan con la creación o primeros años de vida de la empresa.

Si se consideran los dos grupos de modelos, podemos tener un tercer grupo, es decir un modelo que tiene una etapa a la cual podríamos denominar previa, que comprende los factores y circunstancias que motivan al emprendedor, generando la actitud o vocación emprendedora, y una gran etapa que comienza con la idea de negocio. Entre ambas etapas existe una transición que se debe a motivadores que hacen que esa vocación se transforme en comportamiento emprendedor llevando a la concreción de la idea de negocio y las etapas posteriores hasta constituir la empresa consolidada. En la Figura 1 se representan las etapas principales consideradas por los modelos incluidos en este tercer grupo.

Figura 1: Modelo de Proceso Emprendedor

Formación de la vocación emprendedora	Proceso de creación de la empresa				
Aspectos personales	Búsqueda de ideas	Validación de la idea	Identificación de recursos	Creación de la empresa	Primeros años de la empresa
Condiciones sociales y económicas					
Comunidad, familia, etc					
Antecedentes (formación, experiencia, etc)					
Adquisición de habilidades					
Deseo de emprender	determinación				
Individuo	Emprendedor naciente			Empresario y equipo	

Fuente: Garzozzi et al (2014).

Independientemente del tipo de modelo de proceso emprendedor que se considere, en las diferentes etapas del proceso intervienen distintos factores o componentes, que son apoyados por diversas instituciones y programas. Según la importancia que se le da a esos distintos factores o componentes se identifican varios enfoques de estudio del desarrollo emprendedor, uno de ellos se basa en el estudio del contexto.

El enfoque del contexto, es también denominado Enfoque de Redes y Centrado en el Contexto (Kantis, Angelelli, & Gatto, 2001) o Enfoque Sociocultural o Institucional (Veciana, 1999). Dentro de él se encuentra la Teoría de Redes que considera al emprendedurismo como el resultado de la interacción reticular de múltiples factores, agentes e instituciones, mientras que la Teoría Institucional de North (1993), considera que el Marco Institucional está formado por las entidades, organizaciones y organismos que se han creado como consecuencia de las instituciones.

Dentro del Enfoque Institucional se destaca el concepto de ecosistema que tiene su antecedente en la Teoría de Porter (Porter, 1990) denominada “El Diamante de Porter”. Esta teoría, que refiere a la ventaja de una nación, en su origen fue aplicada a las naciones, pero luego fue ampliado su ámbito ya que el autor reconoce que la mayoría de las actividades económicas se dan a nivel regional. La teoría está integrada por cuatro determinantes:

- condiciones de los factores (por ej. personal, recursos físicos, nivel de conocimiento, capital, y otros factores que repercuten en la calidad de vida de la población);
- condiciones de la demanda (por ej. composición, tamaño y tasa de crecimiento de la demanda, las exigencias de los compradores);
- industrias relacionadas y de apoyo (por ej. proveedores, industrias conexas competitivas capaces de coordinar y compartir actividades en la cadena de valor);
- estrategia, estructura de la empresa y rivalidad (por ej. metas que desean alcanzar, motivación de sus empleados y directivos).

A su vez se agregan dos factores que influyen en los cuatro determinantes: el azar y el gobierno.

En suma, en el proceso emprendedor, considerado desde el enfoque del contexto, se visualiza cada una de las etapas de dicho proceso como el resultado de la interacción de factores, agentes e instituciones que generan actividades y programas en torno al emprendedurismo brindando asistencia y ayuda en las diferentes variables (capacitación, apoyo logístico, financiamiento, asesoramiento).

Información disponible actualmente del ecosistema emprendedor uruguayo

El ecosistema emprendedor uruguayo está conformado por el conjunto de instituciones privadas y públicas, nacionales, regionales e internacionales que brindan apoyo al emprendedurismo. Por lo general las mismas orientan su actividad a colaborar en el buen desarrollo de alguna de las etapas del proceso emprendedor en particular, y/o de alguna de las variables que están presentes en cada una de las etapas.

La información acerca de los cometidos de cada institución colaboradora, los tipos de apoyos que ofrecen y los requisitos para acceder a los mismos, está disponible en las respectivas página web, y puede accederse a ella fácilmente. Algunas entidades referentes en promoción de la cultura emprendedora, como RAFE (Red de Apoyo a Futuros Empresarios) y C- Emprendedor, proporcionan, ordenados alfabéticamente, los nombres de las diversas organizaciones que integran esta red de apoyo al emprendedurismo, y sus sitios web, para que los interesados puedan informarse en profundidad sobre los aportes y servicios que brindan.

No obstante ello no resulta sencillo para el emprendedor o potencial emprendedor identificar cuál o cuáles de las instituciones podrían ayudarlo, teniendo en cuenta la etapa del proceso emprendedor en que se encuentra y su o sus necesidades o prioridades (capacitación, financiamiento, logística, etc.).

Otra entidad referente en el tema es Endeavor Uruguay. En su página web se incluye un detalle del ecosistema emprendedor presentado en un esquema en el que se identifican y ubican en una única pantalla las etapas del proceso emprendedor y en torno a cada una de ellas los nombres de las entidades que brindan apoyo en esa etapa. Para Endeavor las etapas del procesos emprendedor son: 1- Acercamiento al mundo emprendedor; 2- Diseño del proyecto; 3 – Incubación y Puesta en Marcha; 4 – Crecimiento y consolidación; 5 – Expansión Internacional. No se agregan en el esquema las direcciones web de las instituciones ni qué tipo de colaboración ofrecen (de las variables: capacitación, mentoría, red de contactos, etc).

Tal cual está disponible actualmente la información, los interesados tienen que consultar en los sitios web correspondientes a cada una de las organizaciones, para conocer qué tipo de apoyo brindan. Luego tienen que identificar si ese apoyo se ajusta a sus necesidades, conforme a la etapa del proceso emprendedor en que se encuentra y al tipo de ayuda que requiere (las variables), y si él cumple con los requisitos exigidos para poder acceder a dicha ayuda. Esta búsqueda podría insumir al interesado varios minutos, incluso horas de dedicación.

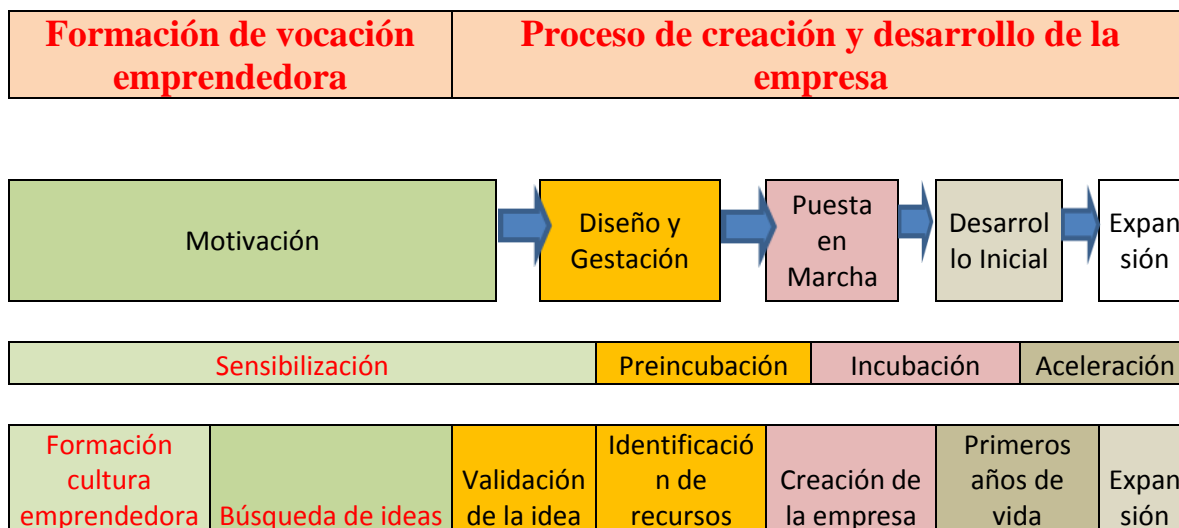
Propuesta de este trabajo

La propuesta de este trabajo consiste en crear una herramienta en la cual se organice la información del ecosistema de tal manera que permita al interesado (emprendedor o potencial emprendedor) determinar qué programas o instituciones pueden apoyarlo según la etapa en que se encuentra su emprendimiento y sus prioridades respecto a las distintas variables.

Para ello se propone asociar cada una de las entidades del ecosistema a la etapa del proceso emprendedor y variable a la cual ofrece apoyo y dedica sus cometidos. Es preciso definir previamente las etapas y variables que comprenden dicho proceso. Asimismo, y como ayuda complementaria al interesado, se propone diseñar un cuestionario con preguntas cuyas respuestas permitan a quien lo aplica, identificar con facilidad en qué etapa se encuentra su proyecto.

De acuerdo al marco conceptual presentado, en la Figura 2 se muestra la clasificación de las etapas del proceso emprendedor que define este equipo de investigación para utilizar en este trabajo, y son: motivación, diseño y gestación, puesta en marcha, desarrollo inicial y expansión.

Figura 2: Etapas del proceso emprendedor



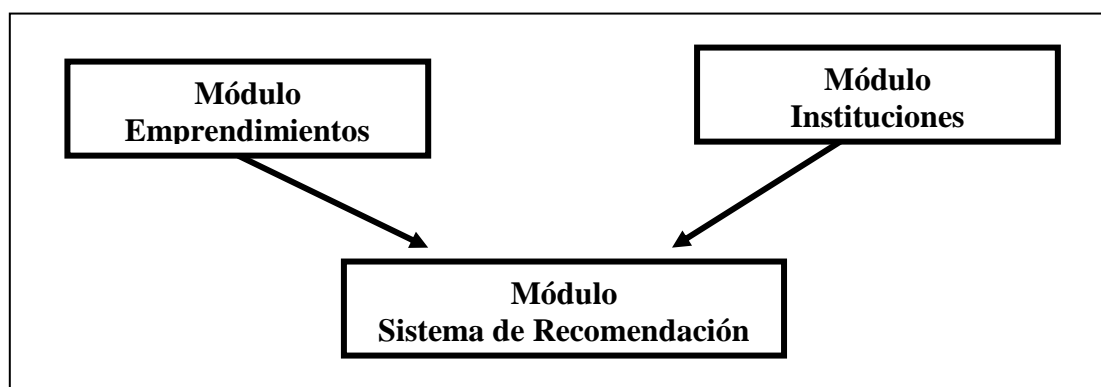
Fuente: elaboración propia.

Se realiza primero un diseño teórico de las posibles entradas, que tiene el objetivo general de clasificar a las instituciones según la valoración que se hace de sus actividades para determinar su ubicación en las diferentes etapas del proceso emprendedor. Luego de

cumplir con ese objetivo se pasa a una etapa en la cual el emprendedor a partir de introducir sus necesidades, sus características personales y las del proyecto, pueda obtener información desde una plataforma informática, acerca de las instituciones que forman parte del sistema y de los servicios que ofrecen. Finalmente, a partir de ese objetivo general de clasificación de las instituciones se realiza un análisis del ecosistema emprendedor, de acuerdo a evaluar en qué etapas se encuentra una oferta adecuada de apoyo a emprendedores y en qué etapa o etapas hay carencias.

La herramienta que se propone diseñar consta de tres módulos: Emprendimientos, Instituciones y Sistema de Recomendación, que se vinculan como se muestra en la Figura 3. En el Módulo Emprendimientos se establece la etapa del proceso emprendedor en que se ubica cada emprendimiento y las variables intervinientes. En el Módulo Instituciones se asocia cada una de las instituciones que conforman el ecosistema emprendedor con la etapa del proceso emprendedor y la variable a la que brinda apoyo. En el Módulo Sistema de Recomendación se muestra para cada emprendimiento las instituciones más aptas para brindarle apoyo, de acuerdo a las caracterizaciones de instituciones y emprendimientos realizada en los respectivos módulos.

Figura 3. Módulos de la herramienta



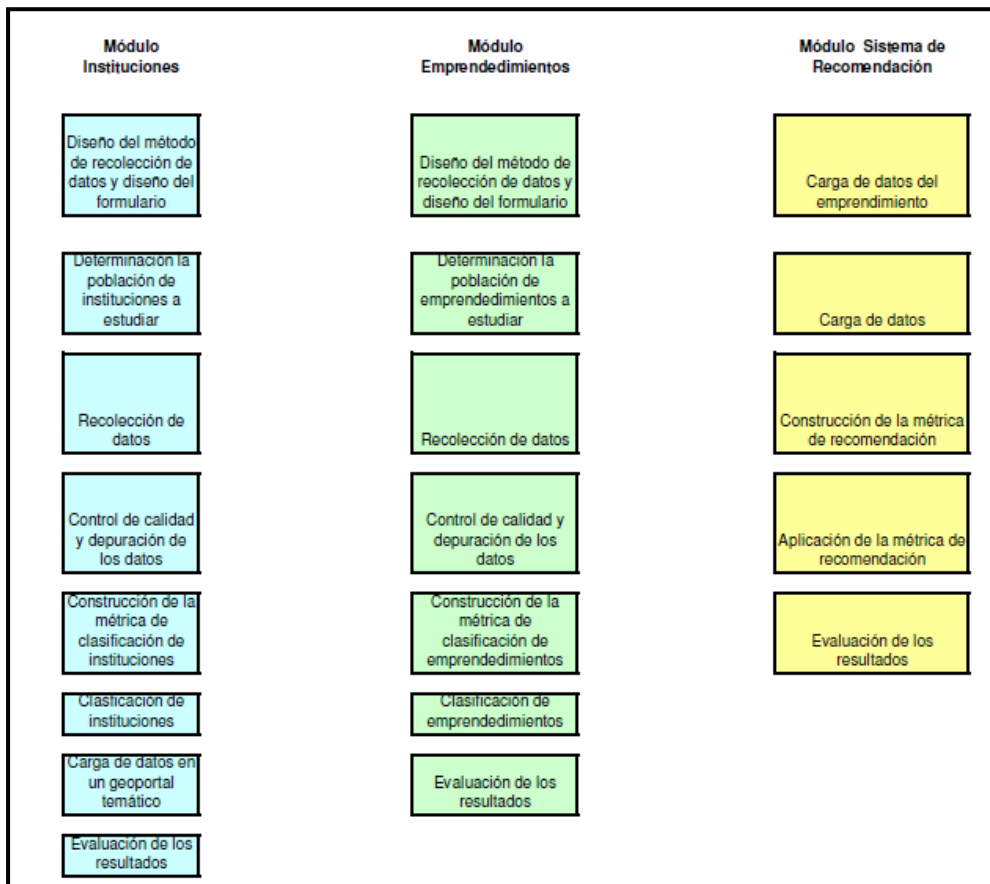
Fuente: elaboración propia

En la Figura 4 se presenta el detalle de los módulos de la herramienta.

El **módulo Instituciones** incluye todas las entidades que conforman el ecosistema emprendedor uruguayo, individualizadas con su nombre y referenciada su página web. Al momento de realizar la presente investigación se identificaron 76 entidades. En este

trabajo, cuyo objetivo es esbozar un mapa interactivo del ecosistema emprendedor uruguayo se han tomado, a modo de ejemplo, sólo algunas entidades tal como se explicita en el siguiente título y en la Figura 5.

Figura 4. Detalle de los Módulos: Emprendimientos, Instituciones y Sistema de Recomendación



Fuente: elaboración propia

El **módulo Emprendimientos** incluye:

- La identificación de cada una de las etapas del proceso emprendedor que las integrantes de este equipo de investigación, de acuerdo al marco teórico y a sus experiencias, definen cinco: Motivación, Diseño y Gestación, Puesta en Marcha, Desarrollo Inicial y Expansión.
- Las diferentes actividades o variables que intervienen en cada etapa para poder desarrollarla correctamente, definidas por este equipo de investigación, conforme a sus experiencias y a la evaluación empírica de las instituciones del ecosistema emprendedor Uruguayo.
- Cuestionarios que permiten determinar la etapa en la cual se encuentra el emprendimiento.

Las etapas del proceso y las actividades o variables que intervienen en cada una de ellas se explicitan en la Figura 5. Los cuestionarios no se incluyen en esta presentación.

El **módulo Sistema de Recomendación** establece la métrica de recomendación de la o las instituciones que pueden brindar apoyo al emprendedor o potencial emprendedor, según la etapa del proceso en que se encuentre su emprendimiento.

Estudio de caso

Un estudio de caso ha permitido validar el módulo Instituciones. En la Figura 5 se muestra parte de los datos obtenidos en el relevamiento. La metodología empleada fue la siguiente:

*Se determinó la población de las entidades a estudiar, es decir las que componen el ecosistema emprendedor uruguayo. Para ello se consultaron las páginas web de tres referentes en apoyo y promoción de la cultura emprendedora en Uruguay: RAFE, C-Emprendedor y Endeavor Uruguay. De la primera de ellas se obtuvo un listado ordenado alfabéticamente de 57 instituciones y programas que constituyen la “red” de apoyo al emprendedurismo; de la segunda de las páginas nombradas se extrajo una lista alfabética de 42 entidades, y de la tercera 52. Analizados los tres listados se constató que muchas entidades se repetían, por lo que se elaboró un nuevo listado unificado que quedó conformado por más de 80 entidades, entre: universidades, instituciones financieras, organizaciones sin fines de lucro, empresas, fundaciones, cámaras, inversionistas, etc., con focos y actividades diferentes y con distintos tipos de apoyo: capacitación, asesoría, tutoría, financiamiento, red de contactos, logística, etc.

*Se consultaron los sitios web de cada una de las entidades y se realizó una clasificación teniendo en cuenta el o los grupos de interés a quienes dichas entidades dirigen sus esfuerzos y apoyos. Se identificaron instituciones que focalizan sus aportes exclusivamente a determinados sectores de actividad (industrial, productivo, tecnológico, social, exportador, de diseño, biotecnológico), otras se dedican a una región del país en particular (por ejemplo Departamento Maldonado, Departamento Salto), y otras se concentran en aspectos de género (especializadas en mujeres) o de edad (personas jóvenes o mayores de 50 años).

*Por tratarse de un trabajo exploratorio para esbozar el mapa interactivo del ecosistema emprendedor, se pensó ejemplificarlo de la forma más generalizada y

abarcativa posible. Por ello en esta instancia se excluyeron del análisis inicial las entidades que se focalizan en algún sector de actividad, alguna zona del país, o algún grupo etario en particular, tomándose aquellas que brindan apoyo al emprendedurismo en general. Estas entidades totalizan aproximadamente 60.

*Se seleccionaron al azar el 20 % de las entidades que brindan apoyo en general y se analizó en detalle lo que ofrecen, identificando el tipo de ayuda (variable) y asociándola a la etapa del proceso emprendedor en que se puede recurrir a ellas. Se ordenó la información en un cuadro de etapas y variables, que luce en la Figura 5.

Figura 5 Datos relevados procesados

Institución		ANGEL CLUB	C-EMPREENDEDOR	CO-WORK MONTEVIDEO
ETAPA	VARIABLES			
1.MOTIVACION	1.1 Cursos orientados a aspectos comportamentales			
	1.2 Cursos para la generación de ideas		X	
	1.3 Otros cursos y talleres formativos			
	1.4 Modelos de rol (emprendedores - empresarios)			
	1.5 Publicidad			
	1.6 Concurso de ideas			
	1.7 Actividades lúdicas			
	1.8 Asesoramiento. Información sobre ferias, eventos. Contactos con otros emprendedores e instituciones	X	X	
	1.9 Programas de mentorías empresario-emprendedor	X		
2. DISEÑO Y GESTACIÓN	2.1 Talleres para la validación de ideas			
	2.2 Transformar ideas en emprendimientos		X	
	2.3 Pruebas de mercado			
	2.4 Desarrollo de prototipos			
	2.5 Conocimiento del mercado			
	2.6 Capacitación en gestión empresarial		X	
	2.5 Validación técnica			
	2.6 Viabilidad económica y financiera del emprendimiento		X	
	2.7 Obtención de financiamiento semilla	X		
	2.8 Elaboración del modelo de negocio		X	
2.9 Elaboración del plan de negocio		X		
3. PUESTA EN MARCHA	3.1 Creación formal de la empresa		X	
	3.2 Instalación. Estación de trabajo			X
	3.3 Validación Comercial			
	3.4 Ejecución del plan de acción		X	
	3.5 Aceleración			
	3.6 Obtención de capital semilla para puesta en marcha	X		
4. DESARROLLO INICIAL	4.1 Organización de 2da ronda de financiación. Inversores	X		
	4.2 Crecimiento del mercado			
	4.3 Marketing			
5. EXPANSIÓN	5.1 Internacionalización	X		
	5.2 Acceso a nuevos mercados			
	5.3 Desarrollo de nuevos productos			

Institución		EMPRETEC	ENDEAVOR	CCEE
ETAPA	VARIABLES			
1. MOTIVACION	1.1 Cursos orientados a aspectos comportamentales	X		
	1.2 Cursos para la generación de ideas	X		
	1.3 Otros cursos y talleres formativos	X		X
	1.4 Modelos de rol (emprendedores - empresarios)			
	1.5 Publicidad			
	1.6 Concurso de ideas			
	1.7 Actividades lúdicas	X		
	1.8 Asesoramiento. Información sobre ferias, eventos. Contactos con otros emprendedores e instituciones	X	X	
	1.9 Programas de mentorías empresario-emprendedor		X	
2. DISEÑO Y GESTACIÓN	2.1 Talleres para la validación de ideas	X		
	2.2 Transformar ideas en emprendimientos		X	X
	2.3 Pruebas de mercado			
	2.4 Desarrollo de prototipos			
	2.5 Conocimiento del mercado			
	2.6 Capacitación en gestión empresarial	X		X
	2.5 Validación técnica			
	2.6 Viabilidad económica y financiera del emprendimiento			
	2.7 Obtención de financiamiento semilla			
	2.8 Elaboración del modelo de negocio			X
2.9 Elaboración del plan de negocio	X	X	X	
3. PUESTA EN MARCHA	3.1 Creación formal de la empresa			
	3.2 Instalación. Estación de trabajo			
	3.3 Validación Comercial			
	3.4 Ejecución del plan de acción		X	
	3.5 Aceleración		X	
	3.6 Obtención de capital semilla para puesta en marcha			
4. DESARROLLO INICIAL	4.1 Organización de 2da ronda de financiación. Inversores			
	4.2 Crecimiento del mercado			
	4.3 Marketing			
5. EXPANSIÓN	5.1 Internacionalización			
	5.2 Acceso a nuevos mercados			
	5.3 Desarrollo de nuevos productos			

Institución		FONDO IDEAS	FUNDACION DA VINCI	FUNDA SOL	KOLPI NG	SINERGIA
ETAPA	VARIABLES					
1. MOTIVACION	1.1 Cursos orientados a aspectos comportamentales					
	1.2 Cursos para la generación de ideas					
	1.3 Otros cursos y talleres formativos			X	X	
	1.4 Modelos de rol (emprendedores - empresarios)					
	1.5 Publicidad					
	1.6 Concurso de ideas		X			
	1.7 Actividades lúdicas					
	1.8 Asesoramiento. Información sobre ferias, eventos. Contactos con otros emprendedores e instituciones					
	1.9 Programas de mentorías empresario-emprendedor				X	X
2. DISEÑO Y GESTACIÓN	2.1 Talleres para la validación de ideas					
	2.2 Transformar ideas en emprendimientos					
	2.3 Pruebas de mercado					
	2.4 Desarrollo de prototipos					
	2.5 Conocimiento del mercado					
	2.6 Capacitación en gestión empresarial			X		
	2.5 Validación técnica					
	2.6 Viabilidad económica y financiera del emprendimiento					
	2.7 Obtención de financiamiento semilla		X	X	X	X
2.8 Elaboración del modelo de negocio						
2.9 Elaboración del plan de negocio						
3. PUESTA EN MARCHA	3.1 Creación formal de la empresa					
	3.2 Instalación. Estación de trabajo					
	3.3 Validación Comercial					
	3.4 Ejecución del plan de acción					
	3.5 Aceleración					
	3.6 Obtención de capital semilla para puesta en marcha					
4. DESARROLLO INICIAL	4.1 Organización de 2da ronda de financiación. Inversores	X				
	4.2 Crecimiento del mercado					
	4.3 Marketing					
5. EXPANSIÓN	5.1 Internacionalización					
	5.2 Acceso a nuevos mercados					
	5.3 Desarrollo de nuevos productos					

Fuente: Elaboración propia

Trabajo a futuro

Este equipo de investigación que en el presente trabajo elaboró el marco conceptual del mapa interactivo del ecosistema emprendedor, tiene el firme propósito de continuar con las tareas necesarias para diseñar dicho mapa. Se completarán los tres módulos descritos en el apartado “Propuesta de este trabajo” y se volcará en ellos toda la información relativa al ecosistema emprendedor uruguayo, a las etapas del proceso y sus variables y las preguntas que conforman el cuestionario, que permitirá al interesado reconocer en qué etapa del proceso emprendedor se encuentra su proyecto. El cuadro que a modo de ejemplo se incluye en la Figura 5, deberá ser completado en base a la información contenida en los sitios web de todas las instituciones que brindan apoyo al emprendedurismo.

Una vez cargados los datos y validados se probará la herramienta antes de ser puesta a disposición de los interesados y se realizarán las correcciones necesarias para su puesta a punto. Periódicamente se realizarán los ajustes y actualizaciones de información que correspondan, según hayan incorporaciones, supresiones o modificaciones respecto de las ayudas y/o entidades que comprenden la red, de modo tal que los datos del mapa sean exactos, certeros y completos.

El equipo se propone también analizar los diferentes apoyos ofrecidos por las organizaciones, señalar aquellos que se repiten y aquellas variables que no cuentan con ayudas o que las brindadas son insuficientes. Esta labor podría contribuir a una más eficiente canalización de las distintas colaboraciones, en especial las orientadas a una misma variable que podrían coordinar y potenciar sus ayudas. Asimismo, el hecho de identificar etapas del proceso o variables que no reciben apoyo o que el mismo es escaso, podría ser un puntapié inicial para generar políticas de emprendedurismo y/o nuevas ayudas.

Conclusiones

El marco conceptual elaborado en el presente trabajo permite sentar las bases para el diseño de un mapa interactivo del ecosistema emprendedor uruguayo.

En opinión de este equipo de investigación, el mapa que se propone realizar constituirá una herramienta útil tanto a nivel macro como micro.

Desde el punto de vista macro, con la métrica propuesta se sistematiza la información del ecosistema emprendedor, ordenada por tipo de ayuda, etapa del proceso emprendedor y variable que apoya. Esta identificación permite también evaluar los apoyos ofrecidos, visualizando si hay algunos que se repiten, algunas variables que cuentan con pocas ayudas y/o algunas que no tienen ningún tipo de colaboración. Los resultados que se obtengan al respecto podrían contribuir al trabajo coordinado y complementario de los programas existentes y al fomento de generación de instituciones o programas (públicos o privados) colaborativos en las variables carentes de apoyo.

Desde el punto de vista micro se espera que el mapa interactivo constituya una herramienta útil para el emprendedor, potencial emprendedor o interesado en general, ya que ella podrá proporcionarle información sobre la etapa del proceso emprendedor en que se encuentra su proyecto, y cuáles son las instituciones y programas más apropiados para ayudarlo y apoyarlo según la etapa en que se encuentra y sus prioridades o necesidades en relación a las distintas variables (capacitación, asesoramiento, logística, financiamiento, etc.).

Referencias Bibliográficas

Angel Club UY (en línea). Recuperado el 17 febrero de: <http://www.angelclub.uy>

Asociación Empretec Uruguay (en línea). Recuperado el 17 febrero de <http://www.empretec.org.uy>

Ayerbe, M., & Larrea, I. (1995). *La actitud de ser empresario*. San Sebastian: Edición de las Diputaciones de Guipuzcoa y Álava y del Gobierno Vasco.

C-Emprendedor (en línea). Recuperado el 16 de febrero de: <http://www.c-emprendedor.gub.uy>

- Co-work LaTam (en línea). Recuperado el 17 febrero de <http://www.coworklatam.com/montevideo-uruguay>
- Endeavor Uruguay (en línea). Recuperado el 16 febrero de <http://www.endeavor.org.uy>
- Fomin (2011): Guía de emprendimientos dinámicos.
<http://es.scribd.com/doc/36375389/MIF-FOMIN-Guia-de-Emprendimientos-inamicos>.
- Fondo de Ideas- Montevideo, Uruguay (en línea). Recuperado el febrero de <http://www.fondoideas.com.uy>
- Fundación Da Vinci (en línea). Recuperado el 16 febrero de <http://www.daVinci.uy>
- Fundasol (en línea). Recuperado el 17 febrero de <http://www.fundasol.org.uy>
- Garzozzi, R, Messina;M. Moncada, C. Ochoa; J., Ilabel, G., Zambrano, R.(2014). Planes de negocios para emprendedores (2014) ebook:
<http://www.proyectolatin.org/index.php/es/component/booklibrary/510/view/55/Econom%C3%ADa/18/planes-de-negocios-para-emprendedores>.
- Gibb, A., & Ritchie, J. (1982). Understanding the Process of Starting Small Business. *European Small Business Journal*, 1.
- Huuskonen, V. (1993). The Process of Becoming an Entrepreneur a Theoretical Framework of Factors Influencing Entrepreneurs "Star - Up Decision (Preliminary Results)". *Entrepreneurship and Business Development*.
- Isenberg, D. J. (2010). Cómo lanzar una revolución emprendedora. *Harvard Business Review*, 88 (5), 32-46.
- Kantis, H., Angelelli, P., & Gatto, F. (2001). Nuevos Emprendimientos y Emprendedores: de qué depende su creación y supervivencia ?. Explorando el caso argentino. Banco Interamericano de Desarrollo. México: Biblioteca Felipe Herrera.
- Kantis, H., Ishida, M., & Komori, M. (2002). Empresarialidad en Economías Emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia. Banco Interamericano de Desarrollo. México: Biblioteca Felipe Herrera.
- Kantis, H.; Angelelli, P. y Moori-koenig, V. (2004): Desarrollo Emprendedor. América Latina y el Contexto Internacional. Editorial Nomos (Colombia) Editorial Temas (Argentina).
- Kolping Uruguay (en línea). Recuperado el 16 febrero de <http://www.kolping.org.uy>
- McClelland, D. (1961). *The achievement society*. New York: Von Nostrand.

- Moore, J. (1993). Predadores y presas: una nueva ecología de la competencia. Harvard Business Review.
- North, D. (1993). Instituciones, cambios institucional y desempeño económico. México: Fondo de Cultura Económica.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review(2).
- Red de Apoyo a Futuros Empresarios (en línea). Recuperado el 16 de febrero de 2016 de febrero de de <http://www.rafe.org.uy>
- Reynolds, P. (1997). National Panel Studies of Business Start - Ups: Research Program Status Report and Policy Implications. Babson College.
- Shapero, A. (1984). The entrepreneurial Event in: KENT; C.A. (ed.)The Environment for Entrepreneurship. Lexington Book.
- Sinergia Cowork Montevideo, Uruguay (en línea). Recuperado el 17 febrero de <http://www.sinergiacowork.com>
- Timmons, J. (1999). New Ventur eCreation Entrepreneurship for the 21st. Century. Boston: rwin Mc Graw Hill.
- Urbano, D., & Veciana, J. (2001). Marco Institucional formal de la creación de empresas en Catalunya. Barcelona: Department d economía de la empresa. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Varela, R., & Bedoya, O. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. Estudios Gerenciales, 22(100).
- Veciana, J. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 8(3).