

# RETOS EN LA TRANSFORMACIÓN DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO DE BOGOTÁ 2010 - 2012



ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO



**RETOS EN LA  
TRANSFORMACIÓN  
DEL ECOSISTEMA DE  
EMPRESARIADO DE  
BOGOTÁ 2010 - 2012**



# CONTENIDO

1. Identificación de las organizaciones del Ecosistema .....	
1.1. Búsqueda e identificación de actores potenciales .....	
1.2. Identificación y validación de actores activos .....	
1.3. Clasificación de las organizaciones según su tipo de constitución .....	
1.4. Clasificación de las organizaciones según el rol principal de emprendimiento (Tipos de organización) ..	
1.5. Tipos de actividades de emprendimiento en el Ecosistema .....	
1.6. Relación de los tipos de organización <i>versus</i> los tipos de actividades del Ecosistema .....	
1.7. Clasificación de las entidades según el tipo de emprendimiento.....	
1.8. Participación de las entidades en las etapas del proceso emprendedor.....	
1.9. Tamaño de los actores del Ecosistema .....	
1.9.1. Recursos económicos .....	
1.9.2. Recursos de capital humano.....	
2. Caracterización de los usuarios del Ecosistema.....	
2.1. Usuarios atendidos por las entidades del Ecosistema.....	
2.2. Género de los usuarios atendidos por las organizaciones del Ecosistema .....	
2.3. Promedio etario de los usuarios atendidos por las entidades del Ecosistema .....	
2.4. Estrato socioeconómico de los usuarios atendidos por las entidades del Ecosistema.....	
2.5. Nivel educativo de los usuarios atendidos por las entidades del Ecosistema .....	
2.6. Situación laboral de los usuarios atendidos por las entidades del Ecosistema .....	
2.7. Atención de las entidades del Ecosistema a población vulnerable .....	
3. Relaciones y redes interinstitucionales del Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá.....	
3.1.1. Organizaciones asociativas y gremiales .....	
3.1.2. Organizaciones de asistencia, asesoría y consultoría .....	
3.1.3. Organizaciones de financiamiento .....	
3.1.4. Organizaciones del Gobierno.....	
3.1.5. Organizaciones educativas .....	

- 3.1.6. Observaciones .....
- 3.2. Relaciones de red entre distintos tipos de organización .....
- 3.2.1. Dinamizadores del sistema .....
- 3.2.2. Prestadores de servicios y modelo de tríadas .....
- 3.2.3. Investigación y desarrollo del emprendimiento .....
- 3.2.4. Observaciones .....
- 3.3. Relaciones de red según el tipo de emprendimiento .....
- 3.3.1. Organizaciones que trabajan emprendimiento de oportunidad .....
- 3.3.2. Organizaciones que trabajan emprendimiento de subsistencia .....
- 3.3.3. Organizaciones que trabajan emprendimiento de innovación .....
- 3.3.4. Relaciones de red entre oportunidad y subsistencia .....
- 3.3.5. Relaciones de red entre oportunidad e innovación .....
- 3.3.6. Relaciones de red entre subsistencia e innovación .....
- 3.3.7. Observaciones .....
- 3.4. Relaciones de red y proceso emprendedor .....
- 3.5. Actores destacados en el Ecosistema de Emprendimiento .....
- 3.5.1. Ejemplo de un actor núcleo .....
- 3.5.2. Ejemplo de un actor nodo .....
- 3.5.3. Ejemplo de un actor semilla .....
- 3.6. Indicadores del Ecosistema .....
- 3.6.1. Densidad de relaciones individuales .....
- 3.6.2. Índice relativo de diversidad por categoría (IDC) .....
- 3.6.3. Índice relativo de diversidad por etapa (IDE) .....
- 3.6.4. Atractivo institucional .....
- 3.7. Mapa general del Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá .....
- 3.7.1. Mapa general de las relaciones en el Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá .....
- 3.7.2. Mapa general que identifica los actores núcleo, nodo y semilla .....

3.7.3. Mapa general según el tipo de emprendimiento .....	
3.7.4. Mapa general según el proceso emprendedor.....	
3.7.5. Observaciones .....	
4. Retos del Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá .....	
4.1. Retos de las organizaciones del Gobierno .....	
4.2. Retos de las organizaciones de formación y desarrollo de conocimiento .....	
4.3. Retos de las organizaciones de asistencia, asesoría y consultoría.....	
4.4. Retos de las organizaciones de financiación.....	
4.5. Retos de las organizaciones asociativas y gremios .....	
5. Bibliografía	
6. Ficha técnica	

# ÍNDICE DE GRAFICAS

- Grafo 1: Entidades asociativas y/o gremiales 2010 \_\_\_\_\_
- Grafo 2: Entidades asociativas y/o gremiales 2012 \_\_\_\_\_
- Grafo 3: Entidades de asistencia, asesoría y/o consultoría 2010 \_\_\_\_\_
- Grafo 4: Entidades de asistencia, asesoría y/o consultoría 2012 \_\_\_\_\_
- Grafo 5: Entidades de financiamiento 2010 \_\_\_\_\_
- Grafo 6: Entidades de financiamiento 2012 \_\_\_\_\_
- Grafo 7: Entidades del gobierno 2010 \_\_\_\_\_
- Grafo 8: Entidades del gobierno 2012 \_\_\_\_\_
- Grafo 9: Entidades educativas 2010 \_\_\_\_\_
- Grafo 10: Entidades educativas 2012 \_\_\_\_\_
- Grafo 11: Entidades asociativas + entidades del gobierno 2010 \_\_\_\_\_
- Grafo 12: Entidades asociativas + entidades del gobierno 2012 \_\_\_\_\_
- Grafo 13: Entidades educativas + entidades de asistencia 2010 \_\_\_\_\_
- Grafo 14: Entidades educativas + entidades de asistencia 2012 \_\_\_\_\_
- Grafo 15: Entidades de asistencia + entidades de financiación 2010 \_\_\_\_\_
- Grafo 16: Entidades de asistencia + entidades de financiación 2012 \_\_\_\_\_
- Grafo 17: Entidades educativas + entidades de asistencia + entidades de financiación 2010 \_\_\_\_\_
- Grafo 18: Entidades educativas + entidades de asistencia + entidades de financiación 2012 \_\_\_\_\_
- Grafo 19: Entidades educativas + entidades del gobierno 2010 \_\_\_\_\_
- Grafo 20: Entidades educativas + entidades del gobierno 2012 \_\_\_\_\_
- Grafo 21: Entidades educativas + entidades asociativas 2010 \_\_\_\_\_
- Grafo 22: Entidades educativas + entidades asociativas 2012 \_\_\_\_\_
- Grafo 23: Entidades de oportunidad 2010 \_\_\_\_\_
- Grafo 24: Entidades de oportunidad 2012 \_\_\_\_\_
- Grafo 25: Entidades de subsistencia 2010 \_\_\_\_\_
- Grafo 26: Entidades de subsistencia 2012 \_\_\_\_\_
- Grafo 27: Entidades de innovación 2010 \_\_\_\_\_
- Grafo 28: Entidades de innovación 2012 \_\_\_\_\_
- Grafo 29: Oportunidad + subsistencia 2010 \_\_\_\_\_
- Grafo 30: Oportunidad + subsistencia 2012 \_\_\_\_\_
- Grafo 31: Oportunidad + innovación 2010 \_\_\_\_\_



- Grafo 32: Oportunidad + innovación 2012 \_\_\_\_\_
- Grafo 33: Subsistencia + innovación 2010 \_\_\_\_\_
- Grafo 34: Subsistencia + innovación 2012 \_\_\_\_\_
- Grafo 35: Red egocéntrica de un actor núcleo \_\_\_\_\_
- Grafo 36: Red egocéntrica de un actor nodo \_\_\_\_\_
- Grafo 37: Red egocéntrica de un actor semilla \_\_\_\_\_
- Grafo 38: Mapa general del Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá 2010 \_\_\_\_\_
- Grafo 39: Mapa general del Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá 2012 \_\_\_\_\_
- Grafo 40: Mapa general del Ecosistema - Actores nodo, núcleo y semilla 2010 \_\_\_\_\_
- Grafo 41: Mapa general del Ecosistema - Actores nodo, núcleo y semilla 2012 \_\_\_\_\_
- Grafo 42: Mapa general del Ecosistema - Tipo de emprendimiento 2010 \_\_\_\_\_
- Grafo 43: Mapa general del Ecosistema - Tipo de emprendimiento 2012 \_\_\_\_\_
- Grafo 44: Mapa general del Ecosistema - Proceso emprendedor 2010 \_\_\_\_\_
- Grafo 45: Mapa general del Ecosistema - Proceso emprendedor 2012 \_\_\_\_\_



1

## IDENTIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL ECOSISTEMA

### 1.1. BÚSQUEDA E IDENTIFICACIÓN DE ACTORES POTENCIALES

Los actores potenciales del Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá (en adelante, el Ecosistema) se definen como aquellas organizaciones que desarrollan actividades y ofrecen programas de apoyo a los emprendedores para acompañarlos en sus procesos de emprendimiento. Para identificarlas se realizó un proceso de búsqueda y selección por parte de los investigadores. Fueron clasificados como potenciales puesto que uno de los objetivos del estudio es la validación de las organizaciones activas en la oferta de servicios de apoyo a los emprendedores en Bogotá.

El proceso inició con la revisión y verificación de bases de datos de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, cuya información se complementó con bases de datos de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. También se consultaron profesores e investigadores de la Universidad de los Andes, funcionarios de la Secretaría y expertos en el tema de emprendimiento en la ciudad, quienes dieron sugerencias sobre entidades que conocían

De esta manera se identificaron trescientas organizaciones las cuales fueron verificadas mediante información secundaria, como páginas web y contacto telefónico, para determinar su vigencia. Sobre el total de los actores potenciales recae el grueso del estudio, es decir, son estas las entidades por encuestar o entrevistar. Para la selección definitiva de las entidades como actores potenciales del ecosistema se establecieron los siguientes criterios:

1. Estar activas en los últimos dos años.
2. Tener una misión y desarrollar actividades relacionadas con el emprendimiento.
3. Ejercer acciones e influencia en este tema en la ciudad de Bogotá.

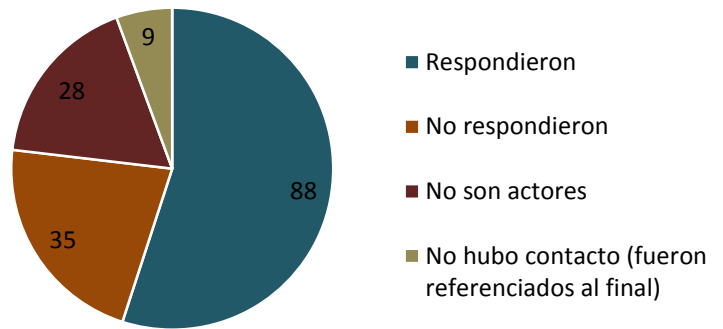
En el año 2010, primera fase del estudio, se identificaron 160 actores potenciales, de los cuales 88 respondieron el instrumento de evaluación: la encuesta del Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá (Gráfica 1). En el año 2012, segunda fase del estudio, se identificaron 136 actores potenciales, de los cuales 76 respondieron a la encuesta (Gráfica 2).

Adicionalmente, la metodología del estudio fue diseñada para que las personas encuestadas pudieran dar referencias de otras entidades que consideraran potenciales actores. De esta manera, incluso cuando una institución no forma parte de la base inicial de organizaciones del Ecosistema, fue verificada durante el estudio si la organización fue mencionada en este contexto por alguno de los encuestados.

También se presentaron casos en los que una entidad identificada como actor potencial resulte no siéndolo, luego de ser entrevistada o encuestada; esto es, que aunque en un principio se estime que cumple los tres criterios de selección, luego de un contacto más profundo se establece que tal entidad realmente no los cumple a cabalidad. Este es el caso, por ejemplo, de la Fundación Compartir, que tuvo un papel importante en temas de emprendimiento, pero que a partir del año 2008 dejó de trabajar en estos.

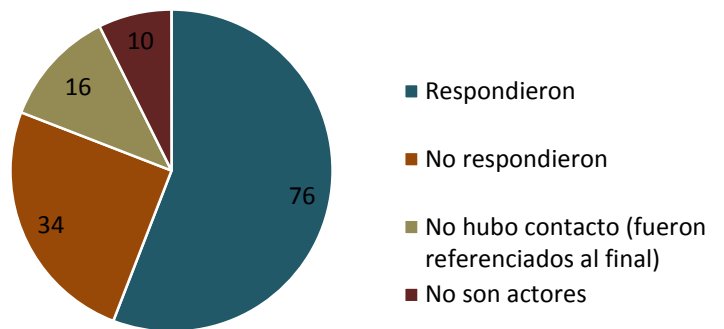
En otros casos, se evidenció que la entidad no trabaja en el proceso de emprendimiento propiamente sino en etapas posteriores y con empresas consolidadas (caso de muchos fondos de capital), que trabajan en temas relacionados pero no específicamente

**Gráfica 1**  
**Actores potenciales 2010**



Total actores potenciales: 160  
 \*Unidades en No. de organizaciones

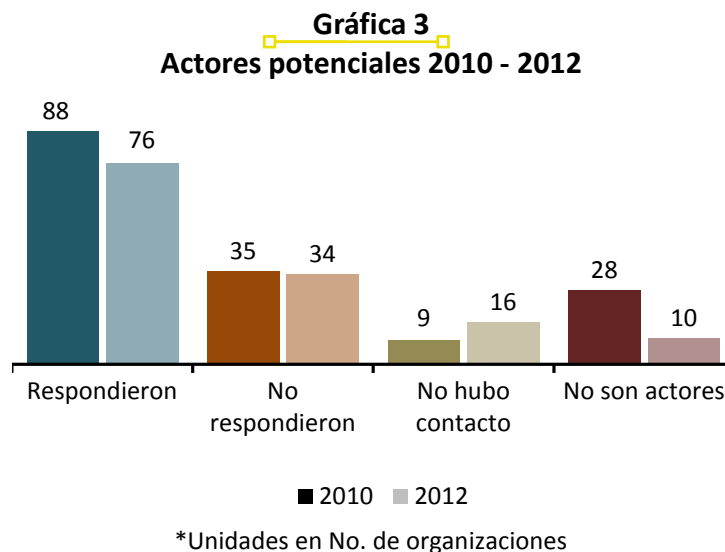
**Gráfica 2**  
**Actores potenciales 2012**



Total actores potenciales: 136  
 \*Unidades en No. de organizaciones

en emprendimiento (a juicio de los propios funcionarios de cada entidad) o que su acción e influencia no ocurren primordialmente en Bogotá sino en otras regiones. En el año 2010 este fue el caso de 28 entidades, mientras que en 2012 solo diez entidades fueron descartadas como actores potenciales luego de la aplicación de la encuesta.

Al comparar las gráficas para 2010 y 2012, se puede ver una reducción de los actores potenciales identificados, de 160 a 136. Esto se da principalmente por las 28 entidades clasificadas como no actores al final de 2010; las entidades restantes, con seguridad forman parte del grupo de nuevos actores que ingresan al ecosistema en 2012. Se puede ver también que en 2012 nuevamente diez entidades (actores potenciales) fueron identificadas como no actores (Gráfica 3), lo cual demuestra un refinamiento esperable para la segunda fase de un estudio.



Un grupo especial de actores potenciales del ecosistema son los actores no contactados. Para 2010 fueron nueve casos y para 2012, dieciséis. Estas entidades son parte del grupo de actores potenciales del ecosistema porque fueron mencionados por otros actores en el diligenciamiento de la encuesta. Sin embargo, por varias razones estas entidades no pudieron ser contactadas por el equipo del estudio; esto ocurre principalmente porque tal mención se obtiene al final del proceso y, aunque se pueda establecer algún contacto con los encargados de la entidad mencionada, se dificultó obtener respuesta a la encuesta en los plazos del estudio. De cualquier manera, estas organizaciones quedaron identificadas para su seguimiento.

## 1.2. IDENTIFICACIÓN Y VALIDACIÓN DE ACTORES ACTIVOS

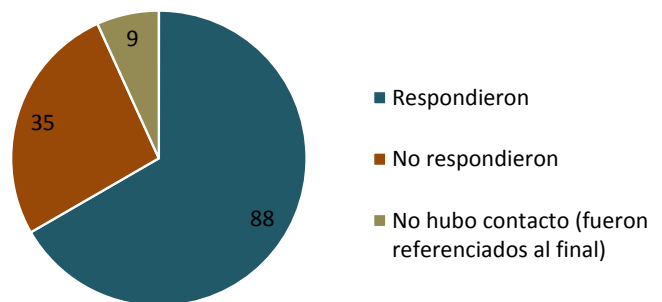
Los actores activos son aquellas entidades que, una vez obtenidos los datos de la encuesta, se puede confirmar que cumplen a cabalidad los tres criterios para ser parte del Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá. Entran en este grupo los actores potenciales que no respondieron la encuesta y los actores mencionados por otras organizaciones, ya que de estas entidades no existe evidencia para excluirlas del estudio. El grupo de actores activos conforman el Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá y es sobre el cuál se desarrolla el análisis de redes (véase Capítulo 3)

En el año 2010 el total de actores activos fue 132; de estos, 88 (66,7%) respondieron la encuesta, 35 (26,5%) no respondieron y 9 (6,8%) fueron mencionados por otras organizaciones (Gráfica 4).

En 2012 el total de actores activos fue 126. La proporción de entidades que respondieron la encuesta fue ligeramente menor, 76 entidades equivalentes al 60,3% de los actores activos de ese año, mientras que la cantidad de mencionados por otras organizaciones fue mayor, 16 entidades correspondientes al 12,7% (Gráfica 5).

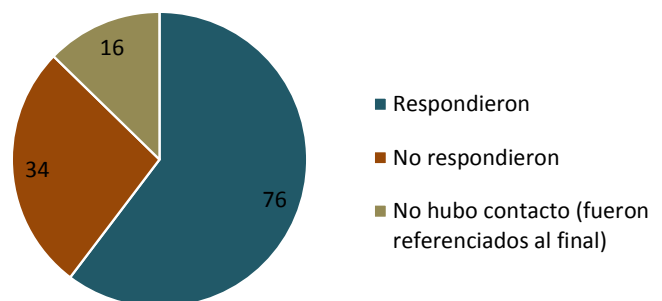
Esto demuestra la importancia de la identificación de actores nuevos a través de los otras organizaciones previamente identificadas del ecosistema. Las dieciséis entidades mencionadas en 2012 no estaban en los registros de ninguna base de datos y de otra manera no hubieran podido ser identificadas; y aunque de ellas no se obtuvieron datos, sí aparecen en las redes del ecosistema, lo cuál las hace indispensables para futuros estudios.

**Gráfica 4**  
Actores activos 2010



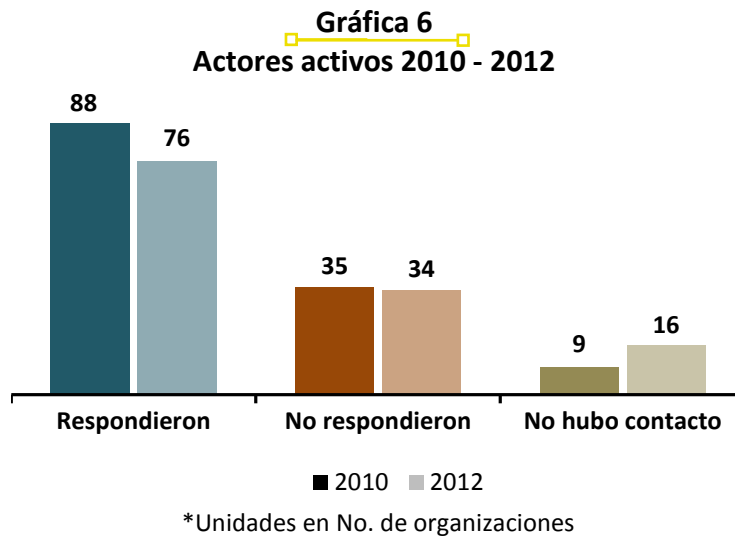
Total actores activos: 132  
\*Unidades No. de organizaciones

**Gráfica 5**  
Actores activos 2012



Total actores activos: 126  
\*Unidades No. de organizaciones

La reducción en el número total de actores activos de (132 a 126) ocurre principalmente por cuenta de las entidades que se identificaron como no actores. En algunos casos estaban activas en 2010 pero dejaron sus actividades de emprendimiento, entre ellas la Fundación Corona o Maloka. En otros casos, fueron entidades que no respondieron la encuesta en 2010 y cuando se dispusieron a hacerlo en 2012 manifestaron no cumplir alguno o varios de los criterios ya mencionados. La cantidad y proporción de entidades que no respondieron fue cercana en los dos años: 35 entidades en 2010, equivalentes al 26,5%, y 34 entidades en 2012, equivalentes al 27% (Gráfica 6).



Vale la pena mencionar, que durante el 2012 aparecieron nuevos actores en el Ecosistema apoyando emprendimiento de oportunidad particularmente enfocados a innovación, entre los que se destacan Innpulsa, Connect Bogotá, Wayra, The Hub, y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones, entre otros.

### 1.3. CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN SU TIPO DE CONSTITUCIÓN

La primera clasificación en el estudio es por tipo de constitución. Esta clasificación se realizó únicamente para las organizaciones que respondieron la encuesta. Como todas las entidades que se incluyen son, y deben ser, personas jurídicas, se utilizan cuatro categorías para diferenciarlas según su tipo de constitución jurídica:

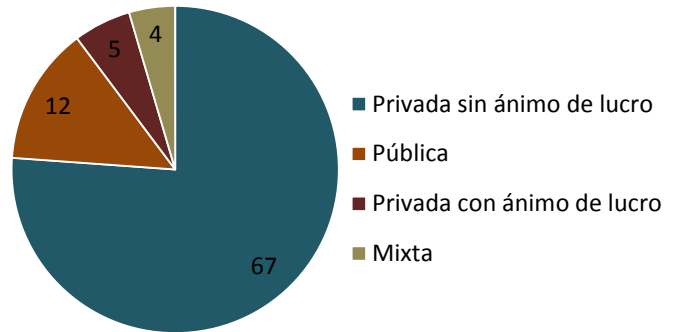
- Mixtas
- Privadas con ánimo de lucro
- Privadas sin ánimo de lucro
- Públicas

En 2010 se encontró que más del 80% de las entidades del Ecosistema eran de carácter privado y, por tal razón, se hizo la distinción entre las entidades con y sin ánimo de lucro.

Como se puede observar en la Gráfica 7, en 2010 la gran mayoría de los actores del Ecosistema son entidades sin ánimo de lucro (67, equivalentes al 76,1%). Les siguen las entidades públicas (12, equivalentes al 13,6%), las privadas con ánimo de lucro (5, equivalentes al 5,7%) y finalmente las entidades de propiedad mixta (4, equivalentes al 4,5%).

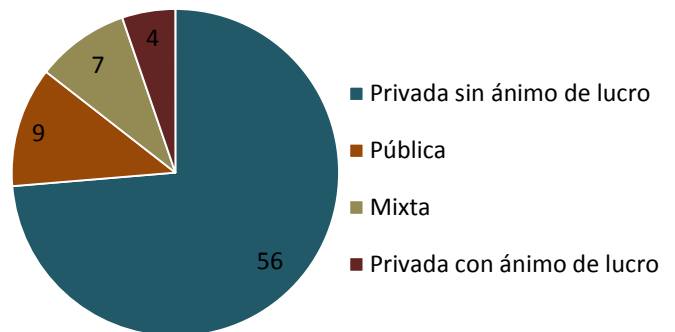
Entre las entidades sin ánimo de lucro hay diferentes tipos de organizaciones, desde asociaciones y gremios hasta fundaciones y universidades, e incluso algunos fondos de inversión. En las entidades públicas aparecen organizaciones de los gobiernos nacional y distrital, como ministerios, secretarías y algunas universidades. Las entidades mixtas son principalmente entidades de asistencia a emprendedores.

**Gráfica 7**  
**Entidades según tipo de constitución 2010**



\*Unidades No. de organizaciones

**Gráfica 8**  
**Entidades según tipo de constitución 2012**



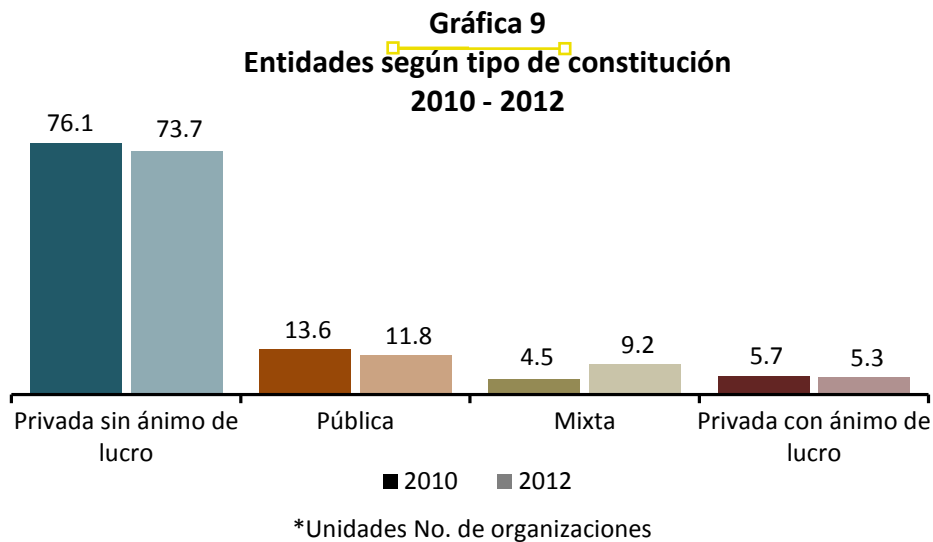
\*Unidades No. de organizaciones



Finalmente, entre las organizaciones privadas con ánimo de lucro se encuentran empresas que generan algún tipo de soporte u oferta de servicios a los emprendedores, con algún tipo de remuneración, y financiadores.

En otros ecosistemas de emprendimiento, la participación del sector privado con ánimo de lucro es mucho mayor y de todo tipo; diversas entidades, como las aceleradoras de empresas e inversionistas, desempeñan un rol muy importante en el desarrollo de estos entornos. Este tipo de organizaciones no aparece con la misma dinámica en Bogotá.

Al igual que en 2010, en 2012 las organizaciones que tienen mayor participación en el Ecosistema son privadas sin ánimo de lucro (56, equivalentes al 73,7%). La participación de las organizaciones con ánimo de lucro sigue siendo mínima y sin señales de aumentar. Sin embargo, las entidades mixtas adquieren mayor protagonismo.



Al hacer la comparación entre los años 2010 y 2012 (Gráfica 9), se puede ver que el único cambio significativo se dio en la proporción de entidades de economía mixta, algo que puede ser explicado por el interés de los gobiernos local y nacional en temas de emprendimiento y la buena imagen de las iniciativas público-privadas. Ejemplos de este caso son la agencia gubernamental Innpulsa y Connect Bogotá Región.

Por otra parte, aunque se observa un leve descenso en la proporción de entidades públicas, lo que en realidad ocurrió es que varias universidades públicas que participaron en el estudio en 2010 no lo hicieron en 2012; es importante resaltar que la única actividad de emprendimiento registrada en varias universidades es la cátedra de emprendimiento impulsada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a partir de la Ley de Emprendimiento del 2006, pero esta cátedra poco a poco ha ido desapareciendo en las instituciones de educación superior. Aunque hay reducción en las entidades públicas, se destaca la aparición en 2012 del Ministerio de Cultura, un actor importante que entró a participar en emprendimiento para la industria creativa y cultural.

La tendencia está marcada por la gran diferencia establecida por las entidades privadas sin ánimo de lucro, que a pesar de su reducción en cantidad en el 2012, siguen siendo las de mayor participación, con las tres cuartas partes en promedio del total del Ecosistema.

#### □ 1.4. CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN EL ROL PRINCIPAL DE EMPRENDIMIENTO (TIPOS DE ORGANIZACIÓN)

La segunda clasificación realizada en el estudio es por el rol principal que desempeña cada organización en el ecosistema, clasificación que se ha denominado Tipo de Organización. Dado que las organizaciones se dedican a varias actividades, esta clasificación trata de medir cuál es la principal actividad de la organización desde la perspectiva de apoyo a los emprendedores. Estas actividades son comunes en los diferentes ecosistemas de emprendimiento estudiados en la primera fase de la investigación y su identificación es relevante para la caracterización del ecosistema porque implica la existencia de recursos especializados que requiere el emprendedor para su desarrollo. La categorización se realizó preguntando a cada organización del estudio cuál es la principal actividad entre las siguientes:

1. Asociación gremial
2. Asistencia/asesoría/consultoría
3. Financiamiento
4. Gobierno
5. Educación y desarrollo de conocimiento

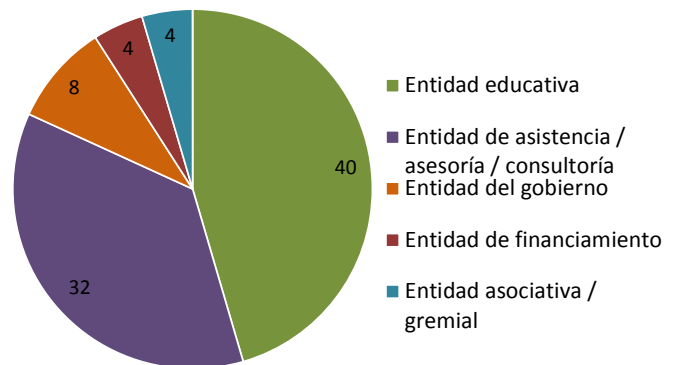
En el año 2010 las organizaciones de educación y desarrollo del conocimiento tuvieron la mayor participación en el ecosistema con un 45%. Se identificaron en esta categoría 40 de un total de 88 organizaciones, en su mayoría instituciones de educación técnica y profesional en su mayoría. Les siguen las entidades de asistencia, asesoría o consultoría, con 32 entidades (36,4%); las entidades de los gobiernos nacional y distrital con ocho entidades (9,1%) y las de financiamiento y asociaciones gremiales con cuatro participantes cada una (4,5% de participación para cada categoría).

Es evidente la ausencia de las entidades de financiamiento. Apenas cuatro entidades del Ecosistema en 2010 se definen principalmente así. Esto no quiere decir necesariamente que la financiación para emprendimiento en la ciudad sea mínima como se observa en la Gráfica 10, sino que son muy pocas las entidades que se dedican primordialmente a ello.

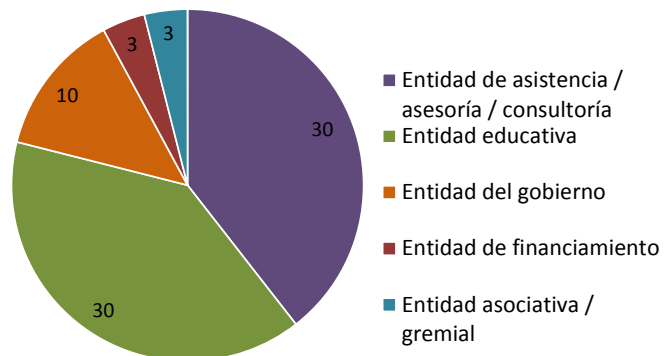
La otra gran ausencia proviene de las organizaciones gremiales y asociativas. En principio, se esperaría que estas organizaciones, cuya misión está relacionada con el fortalecimiento y posicionamiento de las diferentes industrias, estuvieran interesadas en la aparición de nuevas y mejores empresas en su sector. Pero lastimosamente esto no parece suceder. No se observa una oferta amplia de iniciativas por parte de las entidades gremiales para ayudar a la construcción de nuevas empresas en sus sectores y no se identificó como un objetivo prioritario en sus actividades.

En el año 2012 no se observa que las entidades de financiamiento y las entidades gremiales y asociativas estén ingresando en el entorno del emprendimiento de la ciudad. Como se ve en la Gráfica 11, la participación de estas sigue siendo mínima. Se identificaron algunos casos en los que organizaciones de otras categorías, diferentes a la gremial y a la de financiamiento, están realizando las actividades que se esperaría estas organizaciones hacen en el ecosistema.

**Gráfica 10**  
**Entidades según tipo de organización 2010**

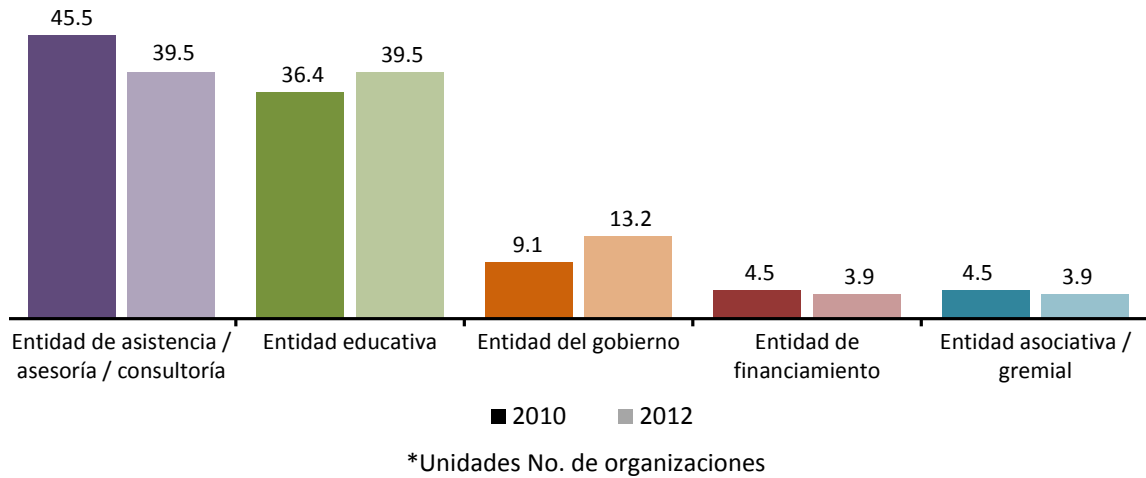


**Gráfica 11**  
**Entidades según tipo de organización 2012**



\*Unidades No. de organizaciones

**Gráfica 12**  
**Entidades según tipo de organización 2010 - 2012**



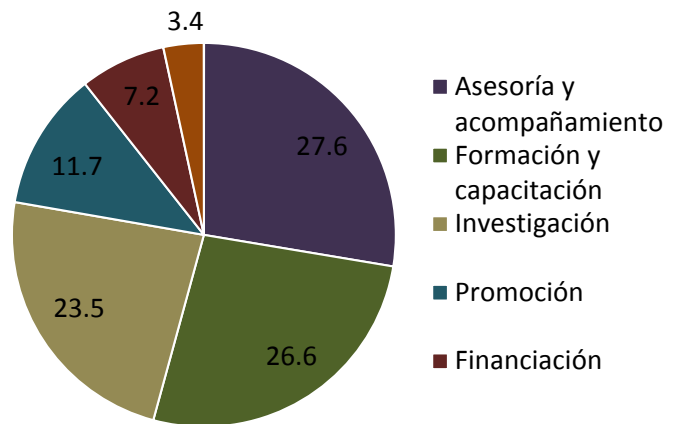
Finalmente, la Gráfica 12, que compara la participación en los dos períodos, presenta dos particularidades. Primero, un leve repunte de las entidades del Gobierno. Se ha visto la entrada de algunos nuevos actores, varios de ellos de constitución público-privada y una fuerte intención del Gobierno nacional de organizar la actividad de estos actores a través de diferentes espacios de coordinación de emprendimiento. Segundo, se observa una nivelación en la participación entre las organizaciones de educación y desarrollo de conocimiento, que reducen su participación, y las entidades de asistencia técnica, que la aumentan. A pesar de estos ajustes, la participación en general de estas organizaciones en el Ecosistema es la más grande entre todas las categorías establecidas.

## 1.5. TIPOS DE ACTIVIDADES DE EMPRENDIMIENTO EN EL ECOSISTEMA

Como se mencionó, es poco usual que una entidad del Ecosistema se dedique exclusivamente a una actividad de emprendimiento. Para la clasificación de la sección anterior se pide a los actores que se identifiquen con un tipo de organización particular que se acomode a la generalidad de su participación en el ecosistema; de esta manera se pudieron categorizar las entidades del Ecosistema. En esta sección se presentan los resultados de la ejecución de todas las actividades que desarrollan las organizaciones en seis tipos:

1. Asesoría y acompañamiento a emprendedores en Bogotá.
2. Financiación de emprendimientos o proyectos de emprendimiento en Bogotá.
3. Formación y capacitación de emprendedores en Bogotá.
4. Investigación sobre temas de emprendimiento en Bogotá.
5. Promoción del emprendimiento, desarrollo de mercados y cultura para la creación de empresas en Bogotá.
6. Regulación, control e implementación de políticas gubernamentales relacionadas con el emprendimiento en Bogotá.

**Gráfica 13**  
**Tipos de actividades 2010**

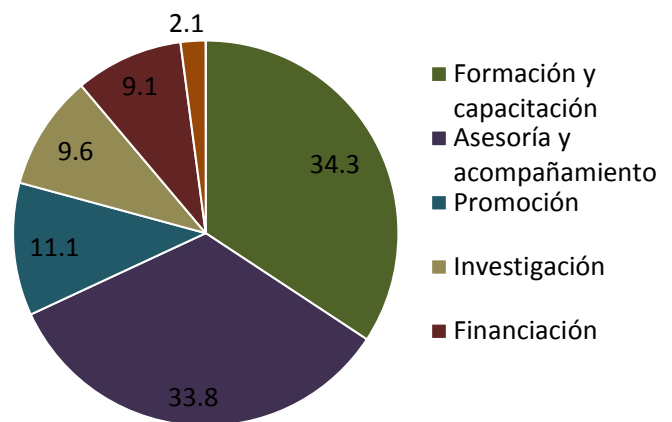


\*Unidades No. de organizaciones

La Gráfica 13 muestra la relación porcentual de estos seis tipos de actividades de emprendimiento en el Ecosistema en 2010. Se puede observar que las tres actividades con mayor participación son: asesoría y acompañamiento (27,6%), formación y capacitación (26,6%) e investigación (23,5%). Estas tres actividades suman en conjunto más del 75% de todas las actividades de emprendimiento que se desarrollan en el ecosistema, siendo consistente con la gran participación de entidades educativas y de asistencia.

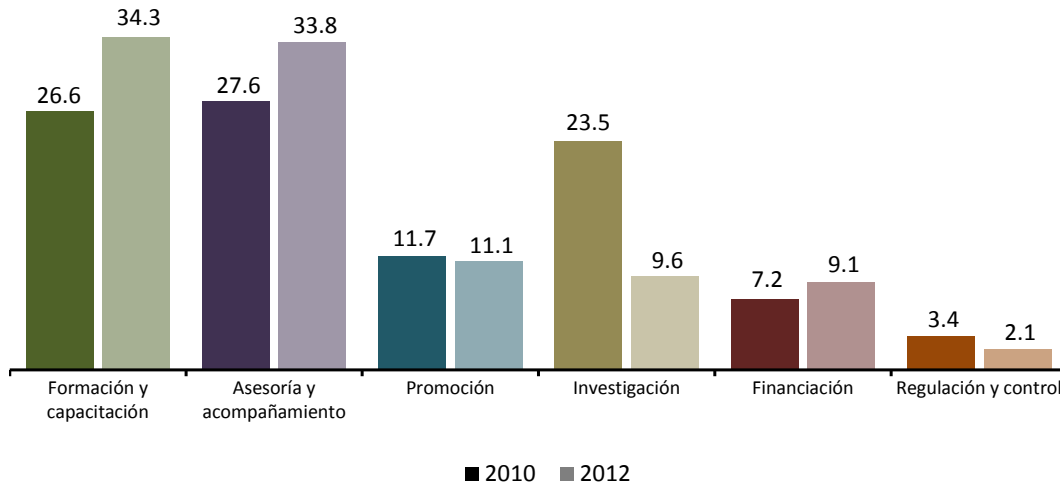
Los números para el año 2012 muestran que la actividad de formación y capacitación obtiene un tercio del total, al igual que asesoría y acompañamiento; el otro tercio lo comparten las cuatro actividades restantes (Gráfica 14). Vale la pena decir que en 2010 ya se había advertido lo que parecía ser un exceso de oferta en actividades de formación y de asesoría, y es interesante que en 2012 estas actividades sigan aumentando.

**Gráfica 14**  
**Tipos de actividades 2012**



\*Unidades No. de organizaciones

**Gráfica 15**  
**Tipos de actividades 2010 -2012**



\*Unidades No. de organizaciones

La Gráfica 15 muestra la comparación para los dos períodos. El cambio más importante radica en la caída de las actividades de investigación. Sin embargo, esto no se puede interpretar de manera directa, ya que es necesario tener en cuenta que en la encuesta de 2010 la pregunta hizo referencia a actividades de “generación de conocimiento”, mientras que en 2012 la pregunta se ajustó refiriéndose específicamente a “investigación”; con seguridad, gran parte de esa caída se dio por este cambio en el enunciado de la pregunta puesto que muchas organizaciones pueden decir que sus actividades producen conocimiento, pero no al punto que ese conocimiento pueda ser considerado como conocimiento de investigación en emprendimiento<sup>1</sup>. Otro elemento que justifica la reducción en la categoría de investigación es el aumento en la participación de los rubros de formación y asesoría, e incluso en financiación.

Finalmente, es pertinente mencionar el aumento de los esfuerzos en las actividades de financiamiento (de 7,2% a 9,4%), sobre todo al tener en cuenta que en la Sección 1.4 se vio una leve reducción de las organizaciones de financiamiento. Esto soporta lo mencionado en la sección anterior, el financiamiento no lo desarrollan exclusivamente organizaciones de financiamiento sino también están participando otro tipo de organizaciones.

<sup>1</sup> En consecuencia, el cambio se hizo para tener mayor claridad, puesto que en la evaluación del primer estudio se encontró que para los propósitos deseados, el término “investigación” es mucho más claro y específico que el de “generación de conocimiento”, por las diferencias existentes entre diferentes tipos y niveles de conocimiento, particularmente el obtenido por desarrollo de la práctica y el obtenido por desarrollo de investigación académica y científica.

## □ 1.6. RELACIÓN DE LOS TIPOS DE ORGANIZACIÓN VERSUS LOS TIPOS DE ACTIVIDADES DEL ECOSISTEMA

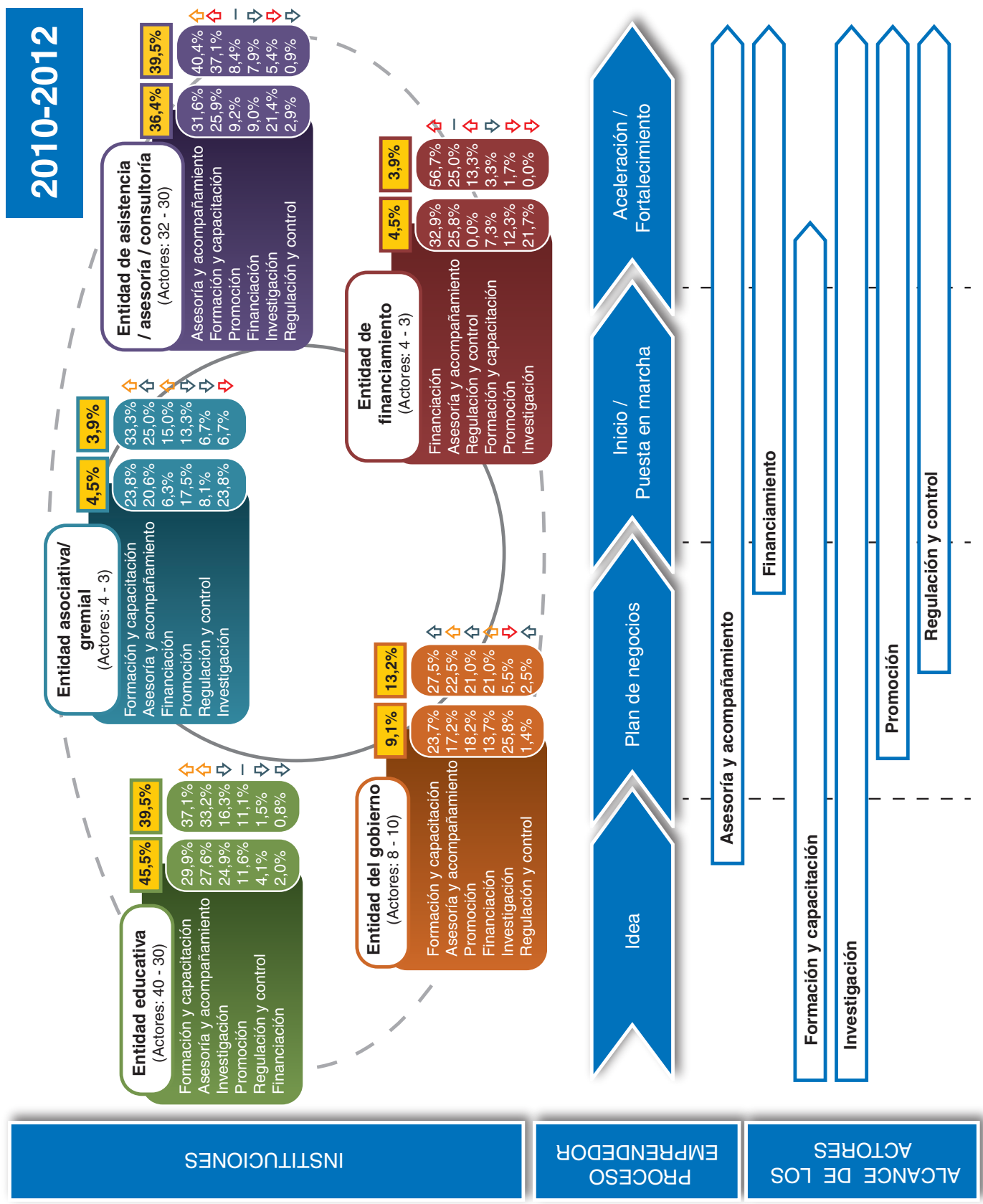
Para entender la coherencia de las entidades en cuanto al tipo de organización que dicen ser y la proporción de los esfuerzos que realizan en sus actividades se ha desarrollado un modelo (Figura 1). En teoría, las entidades deberían generar competencias especializadas de acuerdo con sus temas de interés y a través de la articulación con otras organizaciones lograr las sinergias necesarias para que el Ecosistema sea más eficiente. El modelo presenta la relación entre los tipos de organización (Sección 1.4) y los tipos de actividades (Sección 1.5) en el Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá, de esta manera se puede determinar la relación porcentual de las actividades de emprendimiento para cada categoría (tipo de organización) del Ecosistema.

La información se muestra con los datos para 2010 y 2012. En el modelo (Figura 1) se puede ver qué actividades realizan las organizaciones clasificadas en las cinco categorías del estudio. Los porcentajes que están al frente de las actividades indican el nivel porcentual de dedicación, por parte de las entidades de la categoría en cuestión, a cada actividad descrita para los períodos evaluados en 2010 y 2012. Por ejemplo, para la categoría “organización educativa”, en la cual se identificaron cuarenta entidades en 2010 y treinta entidades en 2012 (equivalentes al 45,5% y 39,5% del número total de entidades respectivamente), se observa que la actividad principal que desarrollan es “formación y capacitación”. Se identificó que las entidades educativas dedican en promedio el 29,9% de sus esfuerzos en emprendimiento a formar y capacitar emprendedores, según datos del año 2010; en 2012 esta dedicación sube al 37,1%. El 70% restante de los esfuerzos de las entidades educativas del Ecosistema está dedicado a otras actividades de emprendimiento, como asesoría y acompañamiento, investigación, promoción, regulación y control, y financiación; estas últimas actividades en una menor proporción.

Adicionalmente, al frente de cada tabla de porcentajes de dedicación en cada actividad para los dos períodos, se muestra un ícono que denota si tales porcentajes subieron o bajaron, y en qué medida. Para los cambios relativos menores del 1% se muestra un guión gris que indica estabilidad. Para los cambios relativos entre un punto porcentual y menos de cinco puntos se muestra una flecha gris. Para los cambios relativos de cinco y hasta diez puntos porcentuales se muestra una flecha de color naranja. Y para los cambios de diez o más puntos porcentuales se muestra una flecha roja. Debemos recordar que para la actividad de investigación hubo un cambio de enunciado en la encuesta, que pudo alterar significativamente los datos para esta actividad de un período a otro.

La principal conclusión de este modelo es que la especialización de las entidades según sus actividades no es generalizable para el caso de Bogotá. Los casos en los que la especialización no se observa son en las organizaciones del Gobierno y en las organizaciones asociativas y gremiales, las cuales deberían tener mayor dedicación a actividades de promoción y de regulación, respectivamente.

**Figura 1** Relación de los tipos de actividades del Ecosistema según el tipo de organización





En el caso de las entidades del Gobierno, la dedicación a actividades de emprendimiento es dispersa en todas las actividades. Su principal actividad es la de formación y capacitación y la de menor participación es la de regulación y control. Comparando con otros tipos de organizaciones se evidencia mayor participación en actividades de regulación y control en organizaciones gremiales y en organizaciones financiadoras. Para analizar esta situación se debe tener en cuenta dos elementos importantes: el primero es que algunas entidades que se clasifican en las categorías “organización asociativa/gremial” u “organización del Gobierno” estén orientadas a otras funciones del Ecosistema para las que fueron creadas exclusivamente, como es el caso del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que se clasifica como una entidad del Gobierno, pero sus actividades principales están dirigidas a la formación. El segundo elemento es que algunas entidades del Gobierno llenan vacíos en actividades como la financiación de emprendimientos en etapas tempranas o el soporte a emprendimientos de subsistencia que no están cubiertos por organizaciones financieras, como por ejemplo, el Departamento para la Prosperidad Social o el Instituto para la Economía Social (IPES).

En el caso de las organizaciones asociativas y gremiales, no solo hay una escasa participación (menos del 5% del total de entidades del Ecosistema, en los dos períodos analizados), sino que adicionalmente las pocas organizaciones participantes no realizan las actividades que se espera de ellas o lo hacen en una proporción muy baja.

Observando la relación entre las categorías del tipo de organización del Ecosistema y las actividades de emprendimiento, se observa que la especialización de las entidades no se presenta en todos los tipos de organizaciones, siendo las organizaciones gubernamentales, los gremios y las organizaciones de financiamiento quienes presentan esta situación con una baja concentración de esfuerzos en actividades de financiación, promoción y regulación (véanse también Gráficas 12 y 15).

## 1.7. CLASIFICACIÓN DE LAS ENTIDADES SEGÚN EL TIPO DE EMPRENDIMIENTO

En los dos períodos, 2010 y 2012, se preguntó a las entidades participantes hacia qué tipo de emprendimiento están enfocadas la mayoría de sus actividades y programas. Se clasificaron los tipos de emprendimiento de acuerdo con la motivación de los emprendedores, así:

**Subsistencia:** Emprendimientos provenientes de personas con dificultades de acceso al mercado laboral y que deben generar sus propios medios de subsistencia.

**Oportunidad:** Emprendimientos provenientes de personas que buscan desarrollar una idea de negocio, con algún potencial de crecimiento que les permita vivir cómodamente.

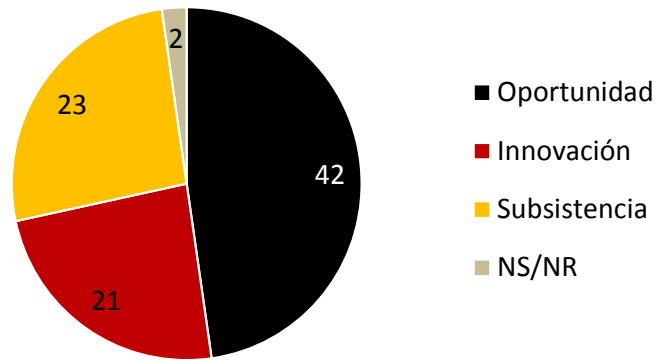
**Innovación:** Emprendimientos provenientes de personas que quieren desarrollar una empresa enfocada en conocimiento, ciencia o tecnología, con alto potencial de crecimiento en el largo plazo.

En 2010, de las 88 entidades participantes, 42 se enfocaron en el emprendimiento de oportunidad, equivalente al 47,7%, mientras que las que se enfocaron en emprendimiento de innovación y en emprendimiento de subsistencia tuvieron una participación similar: 21 en innovación y 23 en subsistencia, equivalentes al 23,9% y 26,1% del total, respectivamente (Gráfica 16).

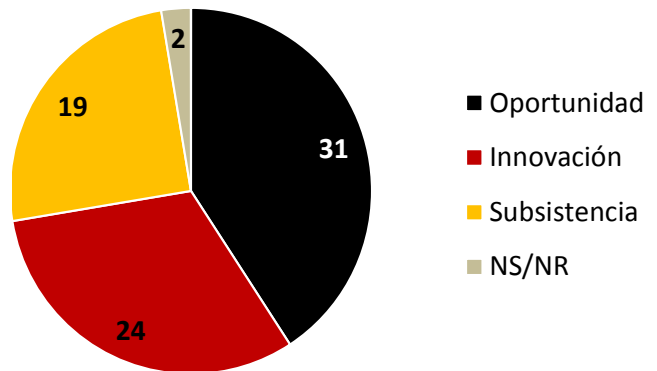
Para el año 2012 las organizaciones enfocadas a emprendimiento de oportunidad tienen la mayor participación en el ecosistema, con 31 entidades de las 76 participantes, equivalentes al 40,8%. Se evidencia una pérdida de participación de organizaciones enfocadas a emprendimiento de subsistencia y un incremento de organizaciones orientadas a emprendimiento de innovación.

Aunque la comparación es apenas para dos periodos, se está haciendo evidente un mayor desarrollo de actividades para apoyar el emprendimiento de innovación en la ciudad. La participación de las entidades que dan apoyo al emprendimiento de innovación aumentó de 23,9% a 31,6% (Gráfica 18). Esto refleja el énfasis que se le ha dado a este tipo de emprendimiento (también definido por algunas organizaciones como emprendimiento dinámico de alto impacto o de base tecnológica) en las discusiones de los últimos años dentro del Ecosistema; esta preferencia se estableció en el Plan de Desarrollo del Gobierno actual y ha sido respaldada en acciones como la creación de la agencia Innpulsa, la apertura de convocatorias y la disposición de nuevas herramientas para la financiación y promoción de este tipo de emprendimientos en entidades como Colciencias, el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones y el SENA. Así mismo, la aparición de organizaciones como Hub Bogotá, Wayra y Bogotá Connect refuerzan las actividades del gobierno.

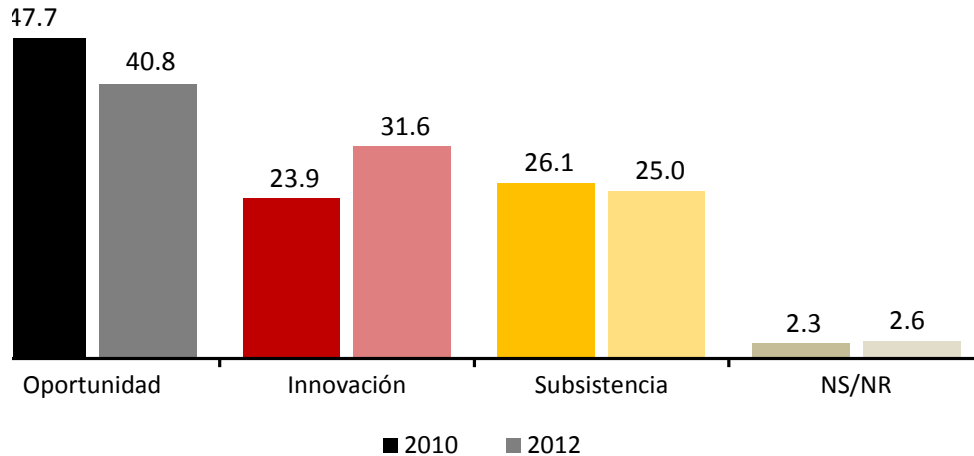
**Gráfica 16**  
**Tipos de emprendimiento 2010**



**Gráfica 17**  
**Tipos de emprendimiento 2012**



**Gráfica 18**  
**Tipos de emprendimiento 2010 - 2012**



Por su parte, el gobierno distrital ha priorizado el emprendimiento de subsistencia, como parte de su política de desarrollo y empoderamiento de la economía popular a través de organizaciones como la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, y el Instituto para la Economía Social.

Finalmente, es importante resaltar que en el Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá hay una participación de todos los tipos de organizaciones para apoyar el emprendimiento de oportunidad e innovación mientras que para el tipo de emprendimiento de subsistencia no hay participación de organizaciones gremiales ni organizaciones de financiamiento.

## 1.8. PARTICIPACIÓN DE LAS ENTIDADES EN LAS ETAPAS DEL PROCESO EMPRENDEDOR

El estudio también analiza las etapas del proceso emprendedor en las que se desarrollan actividades de apoyo. Los ecosistemas de emprendimiento se caracterizan por tener diversos actores que se especializan en varias etapas. Dependiendo de la etapa del proceso en que se encuentre un emprendedor, las necesidades de este son muy distintas y, por tanto, el soporte que ofrezcan las entidades debe ser diferenciado. En el estudio se definieron cuatro etapas del proceso emprendedor:

1. Idea/Motivación
2. Plan de negocios
3. Inicio/Puesta en marcha
4. Aceleración/Fortalecimiento

Los resultados encontrados indican que no es usual que una organización dedique todos sus esfuerzos a una sola etapa del proceso emprendedor en el ecosistema. Como se observa en la Tabla 1, menos del 5% de las entidades tienen este nivel de especialización, mientras que aproximadamente la mitad de las organizaciones trabajan en las cuatro etapas (56,8% en 2010 y 47,4% en 2012). El 38% de las organizaciones tienen una oferta de apoyo para una y/o dos etapas. Vale la pena resaltar que entre 2010 y 2012 se incrementó la especialización de actividades por etapa, pues los porcentajes de organizaciones que trabajan en cuatro y tres etapas se redujeron, mientras los de una y dos etapas aumentaron.

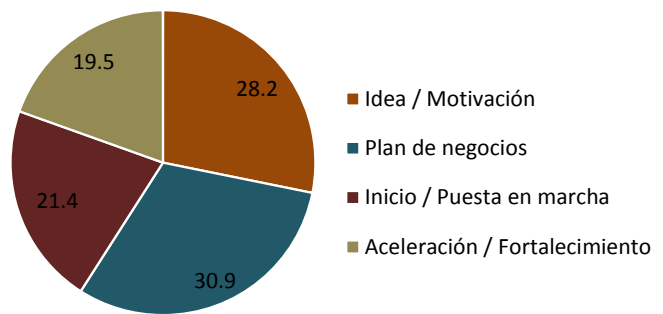
**Tabla 1**  
**Número de etapas en que actúan las entidades del Ecosistema**

Número de etapas	2010	2011
N/A	-	6,6
Una etapa	3,4	3,9
Dos etapas	13,6	22,4
Tres etapas	26,1	19,7
Cuatro Etapas	56,8	47,4

*\*Unidades en porcentaje*

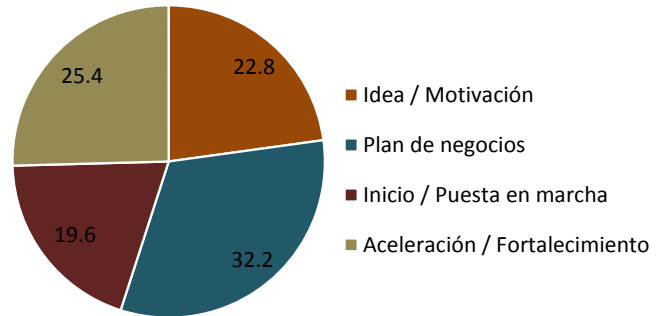
Adicionalmente a la identificación de las etapas en las que se orientan las organizaciones, se preguntó el nivel de dedicación de sus actividades y programas de emprendimiento, según las etapas del proceso a las que estaban orientadas, como una medida de asignación de recursos y preferencias de apoyo por parte de la organización. La Gráfica 19 muestra para el año 2010 una participación mayor en las dos etapas más tempranas.

**Gráfica 19**  
**Participación proceso emprendedor 2010**

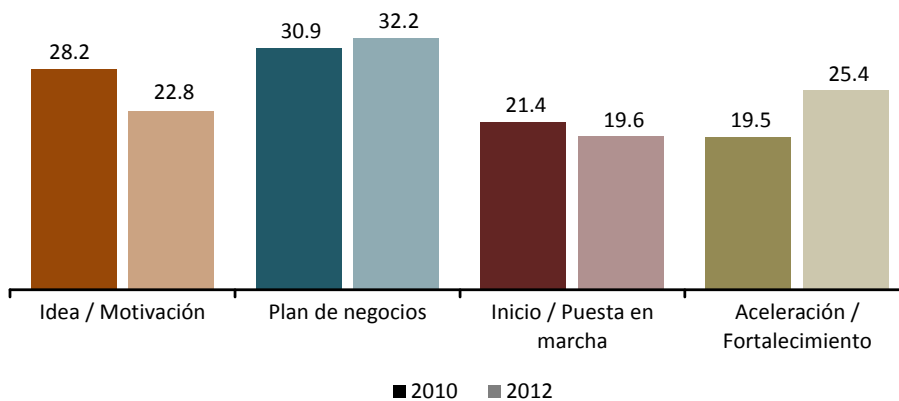


**Gráfica 20**  
Participación proceso emprendedor 2012

Para el año 2012, hay una mayor participación de la segunda y cuarta etapas del proceso, es decir, plan de negocios (32,2%) y fortalecimiento (25,4%). Esto parece mostrar una migración de esfuerzos y preferencias a apoyar proyectos con mayor nivel de madurez. .



**Gráfica 21**  
Participación proceso emprendedor 2010 - 2012



La Gráfica 21 muestra la comparación para los períodos analizados. Las entidades del Ecosistema orientaron significativamente sus apoyos a la etapa más avanzadas del proceso emprendedor (aceleración y fortalecimiento) mientras que el apoyo en la etapa de generación de ideas cae.

## 1.9. TAMAÑO DE LOS ACTORES DEL ECOSISTEMA

Para analizar el tamaño de los actores del Ecosistema se utilizan dos datos: el monto de recursos asignado por la entidad, en los últimos dos años, a sus actividades o programas de emprendimiento y el personal que trabaja en estas actividades o programas como proporción del personal total que trabaja en la organización.

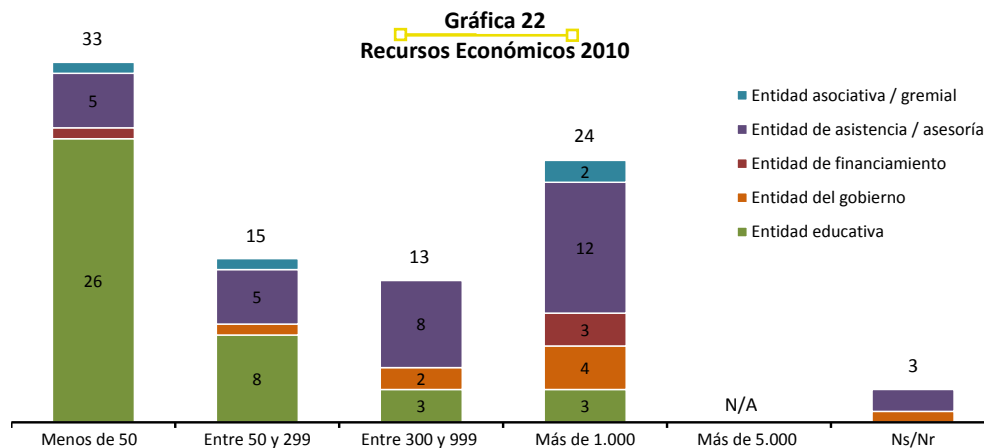
## 1.9.1. RECURSOS ECONÓMICOS

En el año 2010 se pidió a las entidades participantes que definieran el monto de recursos asignado a actividades o programas de emprendimiento en Bogotá, en el período de los dos años anteriores al momento de recibir la encuesta, en alguna de las siguientes categorías:

1. Menos de 50 millones de pesos
2. Entre 50 y 299 millones de pesos
3. Entre 300 y 999 millones de pesos
4. Más de 1.000 millones de pesos

Dadas las respuestas de 2010 y con el ánimo de indagar un poco más en este aspecto, para la segunda fase del estudio en 2012 se incluyeron las categorías “entre 1.000 y 5.000 millones” y más de 5.000 millones. Por esta razón no se cuenta con los datos de dichas categorías en 2010.

Como se observa en la Gráfica 22, las categorías con mayor participación en 2010 son la de menos de 50 millones y la de más de 1.000 millones. También se puede observar que las organizaciones educativas son



**Tabla 2**  
Recursos Económicos 2010

RECURSOS ECONÓMICOS	Menos de 50	Entre 50 y 299	Entre 300 y 999	Más de 1.000	Ns/Nr
Entidad asociativa / gremial	1	1	0	2	0
Entidad de asistencia / asesoría	5	5	8	12	2
Entidad de financiamiento	1	0	0	3	0
Entidad del gobierno	0	1	2	4	1
Entidad educativa	26%	8	3	3	0

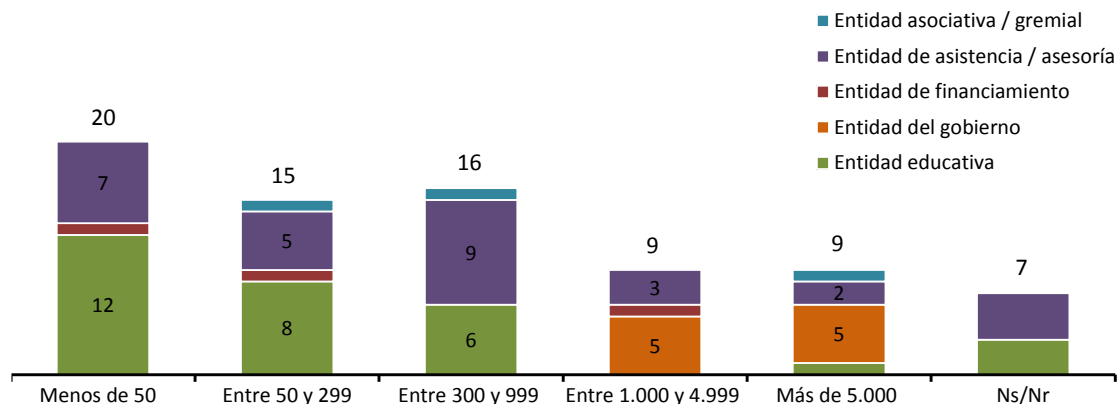
\*Categorías en millones de pesos. Unidades en número de entidades

las que tienen la mayor participación en la categoría de menos dinero, mientras que para la categoría de más de 1.000 millones, son las entidades de asistencia las que mayor participación tienen. Adicionalmente se identifica que las entidades de financiamiento y las entidades del Gobierno son las organizaciones que asignan mayores cantidades de dinero. La Tabla 2 describe en detalle estos números.

Para el año 2012, como se aprecia en la Gráfica 23, la asignación de recursos económicos se distribuye con participaciones proporcionales en las cinco categorías de gasto establecidas. A pesar de esta nueva distribución, siguen siendo las organizaciones de formación las que gastan menos, doce entidades de este tipo se ubicaron en la categoría de menos de 50 millones y algunas no pasaron a la categoría de más de 300 millones. En los actores de mayor gasto no participan la misma cantidad de organizaciones de asistencia como en el 2010 y consolidan su participación en la categoría de 300 a 999 millones de pesos.

Por otra parte, se ve una importante participación de las entidades del Gobierno en las categorías de mayor gasto, y las entidades financieras que quedan en 2012 asignan bajos recursos. La Tabla 3 muestra en detalle los datos en 2012.

**Gráfica 23**  
**Recursos económicos 2012**

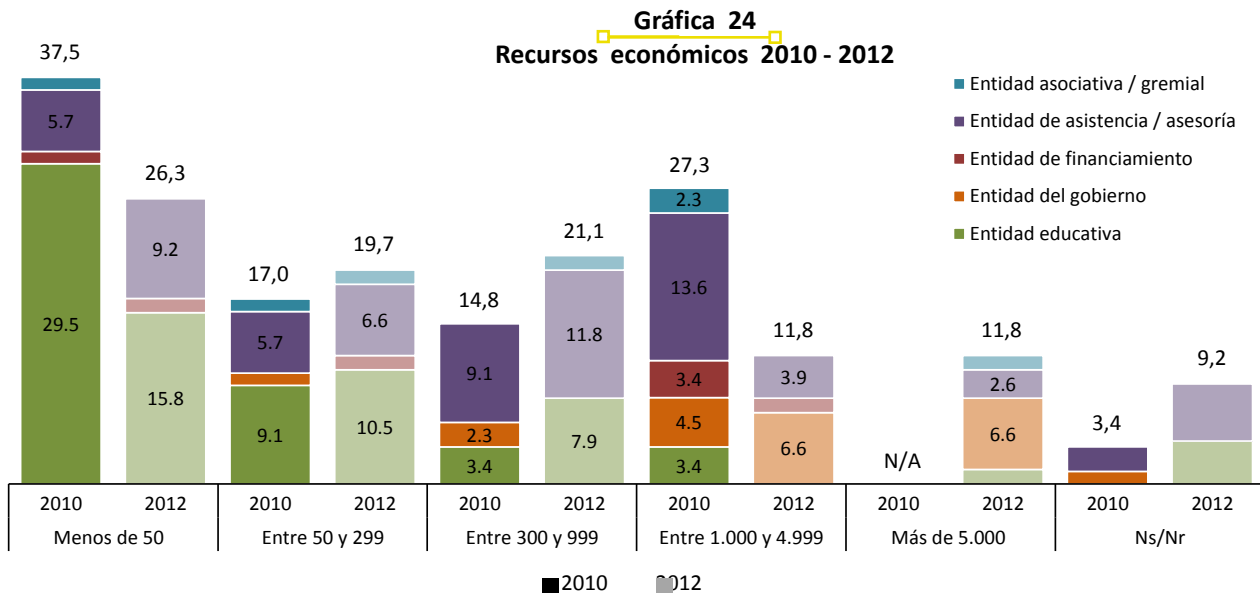


**Tabla 3**  
**Recursos Económicos 2012**

RECURSOS ECONÓMICOS	Menos de 50	Entre 50 y 299	Entre 300 y 999	Entre 1.000 y 4.999	Más de 5.000	Ns/Nr
Entidad asociativa / gremial	0	1	1	0	1	0
Entidad de asistencia / asesoría	7	5	9	3	2	4
Entidad de financiamiento	1	1	0	1	0	0
Entidad del gobierno	0	0	0	5	5	0
Entidad educativa	12	8	6	0	1	3

\*Categorías en millones de pesos. Unidades en número de entidades

La Gráfica 24 muestra una comparación entre los dos períodos del estudio en cada una de las cinco categorías de asignación de recursos económicos y revela cambios. Cae el porcentaje de entidades que asignan menos de 50 millones anuales a actividades de emprendimiento, al tiempo que aumenta la proporción de entidades que asignan más recursos a estos objetivos, lo cuál significa mayores recursos de apoyo para los emprendedores. La Tabla 4 muestra en detalle los datos de comparación.



**Tabla 4**  
**Recursos Económicos 2010 – 2012**

RECURSOS ECONÓMICOS	Menos de 50		Entre 50 y 299		Entre 300 y 999		Entre 1.000 y 4.999		Más de 5.000		Ns/Nr	
	2010	2012	2010	2012	2010	2012	2010	2012	2010	2012	2010	2012
Entidad asociativa / gremial	1,1	0,0	1,1	1,3	0,0	1,3	2,3	0,0	N/A	1,3	0,0	0,0
Entidad de asistencia / asesoría	5,7	9,2	5,7	6,6	9,1	11,8	13,6	3,9	N/A	2,6	2,3	5,3
Entidad de financiamiento	1,1	1,3	0,0	1,3	0,0	0,0	3,4	1,3	N/A	0,0	0,0	0,0
Entidad del gobierno	0,0	0,0	1,1	0,0	2,3	0,0	4,6	6,0	N/A	6,6	1,1	0,0
Entidad educativa	29,5	15,8	9,1	10,5	3,4	7,9	3,4	0,0	N/A	1,3	0,0	3,9



## 1.9.2. RECURSOS DE CAPITAL HUMANO

En cuanto a los recursos de capital humano de las organizaciones del Ecosistema, se les pidió a los participantes diligenciar dos datos: a) El personal total de la organización y b) el personal que trabaja específicamente en las actividades y programas de emprendimiento. Los resultados identificaron que la mayoría de las organizaciones del Ecosistema no trabajan únicamente en actividades y programas de emprendimiento, como es el caso de las universidades. Dada esta característica, la relación entre el personal de emprendimiento y el personal total de la organización, puede ser una medida de prioridad de la actividad de apoyo en la organización. De esta manera se construyó la razón del capital humano definida como la división del número de trabajadores en actividades y programas de emprendimiento sobre el número total de trabajadores. La Tabla 5 muestra esta relación para 2010, según el tipo de organización.

Las organizaciones de financiamiento tienen un mayor porcentaje de personal dedicado a labores de emprendimiento; de los 288 trabajadores que suman las organizaciones clasificadas en esta categoría, treinta trabajan exclusivamente en los temas de emprendimiento, esto da un valor de la relación de 10,4%. La siguiente categoría en disposición de recursos humanos para el emprendimiento es la de organizaciones del Gobierno, con 3,9%. En último lugar se encuentran las organizaciones asociativas o gremiales, manteniendo el mismo patrón de baja participación en el ecosistema descrito en los análisis previos.

**Tabla 5**  
**Relación Capital Humano 2010**

Número de trabajadores x tipo de organización	Total	Emprendimiento	Razón
Entidad de financiamiento	288	30	10,4%
Entidad del gobierno	7.097	280	3,9%
Entidad de asistencia / asesoría	17.623	302	1,7%
Entidad educativa	31.031	406	1,3%
Entidad asociativa / gremial	9.271	78	0,8%

La Tabla 6 presenta la relación del capital humano dedicado al emprendimiento para 2012, discriminada por el tipo de organización. Al igual que en 2010, las organizaciones de financiamiento son las que tienen una mayor asignación de recursos humanos para sus actividades. Para 2012 el valor de la relación se incrementó a un 25,9%; es importante resaltar que este incremento tiene su principal causa en que para 2012 se reduce la cantidad de financiadores y las organizaciones financiadoras para ese momento reportan 7 de 27 trabajadores.

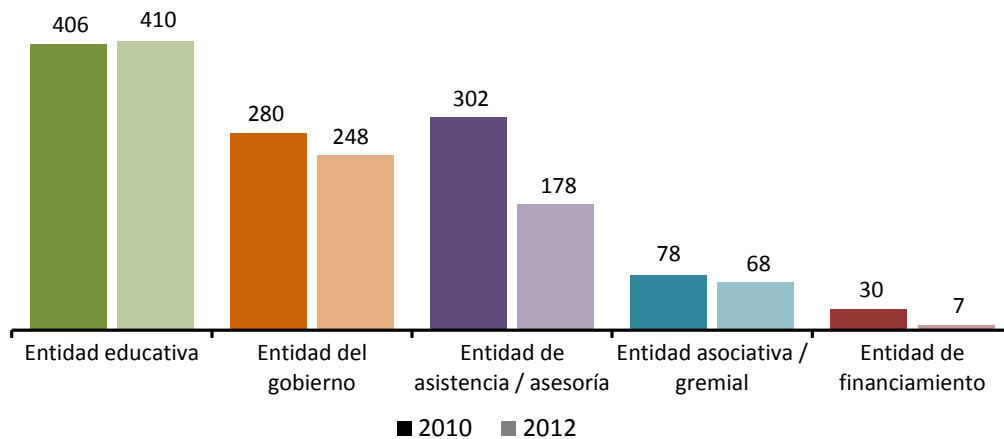
**Tabla 6**  
**Relación Capital Humano 2010**

Número de trabajadores x tipo de organización	Total	Emprendimiento	Razón
Entidad de financiamiento	27	7	25,9%
Entidad del gobierno	3.173	248	7,8%
Entidad de asistencia / asesoría	23.091	410	1,8%
Entidad educativa	10.809	178	1,6%
Entidad asociativa / gremial	7.251	68	0,9%

Hay un incremento en el caso de las entidades del Gobierno, lo cual, considerando los altos niveles de personal general que estas manejan, demuestra un esfuerzo en los últimos dos años para asignar mayor personal a las actividades de apoyo al emprendimiento.

La Gráfica 25 presenta la comparación de asignación de personal para las actividades y programas de emprendimiento entre 2010 y 2012. Tres de los cinco tipos de organizaciones mantienen valores similares para ambos años. Las organizaciones de asistencia y de financiamiento presentan una importante reducción de su capital humano para emprendimiento. En el primer caso, la reducción de personal está asociado directamente a la reducción de las organizaciones de financiamiento en el ecosistema. En el caso de las entidades de asistencia la reducción en valores absolutos está asociada a la reducción total del personal que sufrieron estas organizaciones en el período analizado, cifra que pasó de 17.623 a 10.809 mientras que la relación cambió únicamente de 1,7% a 1,6% (véanse Tablas 5 y 6).

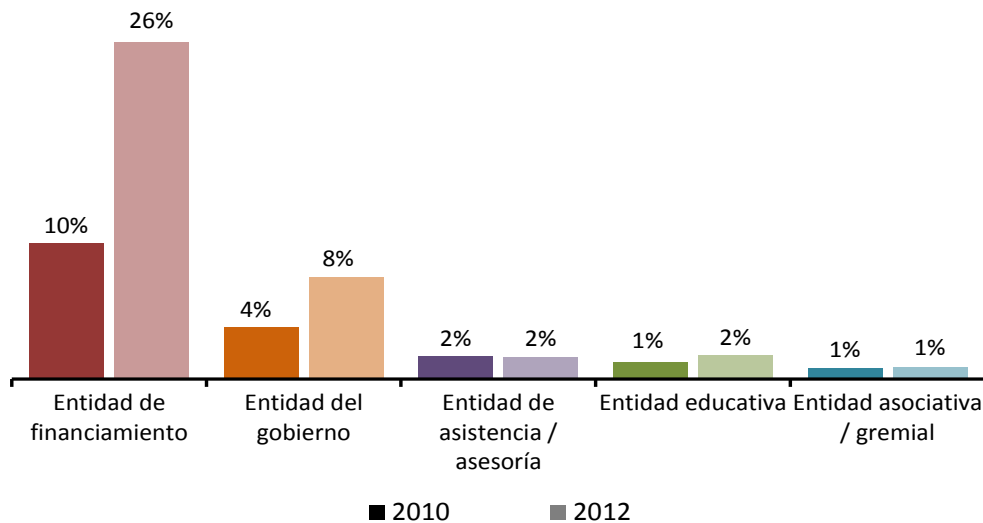
**Gráfica 25**  
**Capital humano en emprendimiento 2010 -2012**



Por último, la Gráfica 26 presenta los cambios en la razón de capital humano total versus capital humano en emprendimiento. En esta gráfica se pueden observar los cambios identificados en las organizaciones de financiamiento y gobierno. Las entidades educativas tienen una relación muy baja aunque se incrementó del 2010 al 2012; es importante entender que las universidades y otras instituciones académicas tienen diferentes funciones y el apoyo al emprendimiento se hace mediante pequeñas unidades comparativamente con las facultades o unidades administrativas; hasta ahora las universidades están empezando a crear Centros de Emprendimiento e Innovación.

En el caso de las organizaciones gremiales, su baja participación se explica por su escasa participación en general dentro del Ecosistema. El gran interrogante surge en el caso de las entidades de asistencia debido a que, a pesar de su gran participación a nivel de cantidad de organizaciones en el Ecosistema, su porcentaje de asignación de recursos humanos para el emprendimiento es muy bajo.

**Gráfica 26**  
**Relación capital humano 2010 - 2012**



## 1.10. ANTIGÜEDAD DEL TRABAJO EN EMPRENDIMIENTO

La última variable de caracterización de las organizaciones del Ecosistema es la antigüedad de sus actividades o programas de emprendimiento en Bogotá. Aunque uno de los criterios para seleccionar una organización como actor activo en el Ecosistema es la ejecución de actividades en los últimos dos años, las organizaciones pueden tener mayor trayectoria, lo cual puede ser un factor importante para la caracterización del Ecosistema.

La Tabla 7 muestra los resultados para los dos períodos evaluados. De acuerdo con los resultados, la mayoría de las organizaciones empezaron a desarrollar sus programas en emprendimiento en el año 2002. Sin

embargo, los resultados cambian por tipo de organización. Las organizaciones del Gobierno y las de financiamiento son las que trabajan en emprendimiento de manera más reciente. No hay un cambio significativo en las organizaciones del Gobierno en su fecha de aparición en el ecosistema, sin embargo en el caso de las organizaciones financieras se mantiene el mismo promedio de 3,3 años de antigüedad tanto para 2010 como para 2012, lo cuál significa que las organizaciones financieras que quedaron en el ecosistema son más recientes que las que lo dejaron. Similar situación sucede con las pocas organizaciones gremiales que participan en el Ecosistema.

Al analizar la antigüedad de las organizaciones discriminadas por el tipo de emprendimiento, se observa que es el emprendimiento de innovación el más reciente de los tres, lo que es consistente con lo descrito con otras variables de análisis sobre el interés reciente en este tipo de emprendimiento.

En resumen, el trabajo de las organizaciones del Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá es reciente si se tiene en cuenta que estos procesos son de largo plazo y algunos ejemplos internacionales han mostrado resultados positivos hasta veinte y treinta años de proceso. Con menos de diez años de experiencia en promedio, y con algunos tipos de organización y de emprendimiento con una reciente aparición en el ecosistema, se puede concluir que el Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá está en su etapa inicial de crecimiento.

**Tabla 7**  
**Antigüedad de trabajo en Emprendimiento**

<b>Antigüedad de trabajo en Emprendimiento</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>
Promedio General (en años)	7,9	9,4
<b>Promedio por tipo de organización</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>
Entidad asociativa / gremial	20,0	8,3
Entidad de asistencia / asesoría	8,9	8,3
Entidad de financiamiento	3,3	3,3
Entidad del gobierno	4,7	7,7
Entidad educativa	6,9	11,7
<b>Promedio por tipo de emprendimiento</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>
Innovación	6,9	6,3
Oportunidad	7,7	11,7
Subsistencia	8,5	9,6

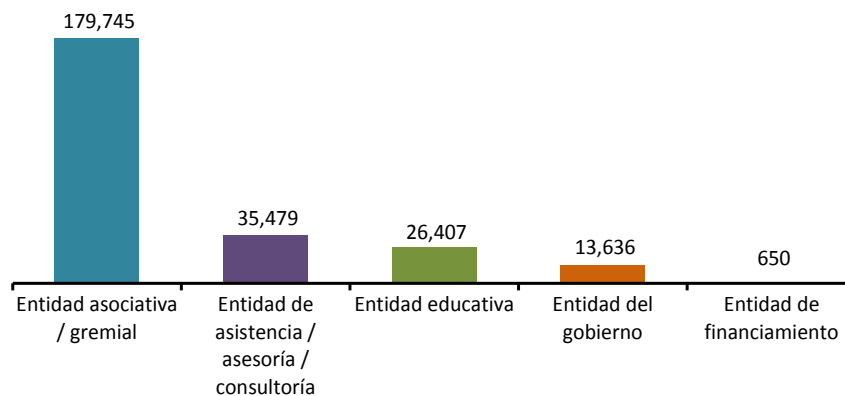
2

## CARACTERIZACIÓN DE LOS USUARIOS DEL ECOSISTEMA

### 2.1 USUARIOS ATENDIDOS POR LAS ENTIDADES DEL ECOSISTEMA

El estudio del Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá tiene como unidad de análisis a las organizaciones que apoyan a los emprendedores, mientras que la mayoría de los estudios de emprendimiento tienen como objeto de análisis al emprendedor. A pesar de estudiar a las organizaciones, es importante entender las características de los usuarios, en este caso definidos como emprendedores atendidos por las organizaciones de apoyo del ecosistema. Conocer a los usuarios ayuda a la consolidación del ecosistema en la medida en que las organizaciones entiendan cuales son las necesidades reales de los emprendedores en la ciudad y desarrollan propuestas de valor coherentes con dichas necesidades.

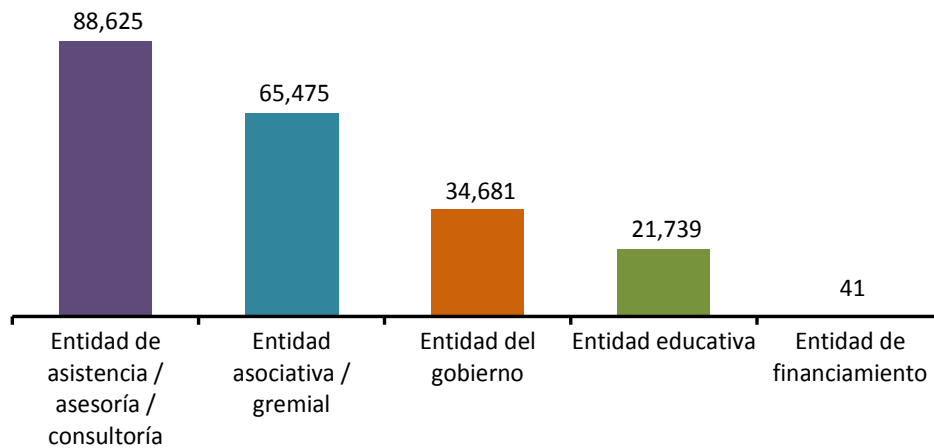
Gráfica 27  
Número de usuarios 2010



\*Unidades en No. de usuarios

La variable de análisis general de usuarios es el número de emprendedores atendidos por los programas y actividades de las organizaciones de apoyo relacionados con emprendimiento en Bogotá. Se definieron como programas propios aquellos ejecutados con recursos propios de la organización y no programas operados para otras organizaciones y pagados por ellas. Esta definición es importante para estimar de manera más acertada la cantidad de usuarios atendidos por todas las organizaciones.

**Gráfica 28**  
**Número de usuarios 2012**



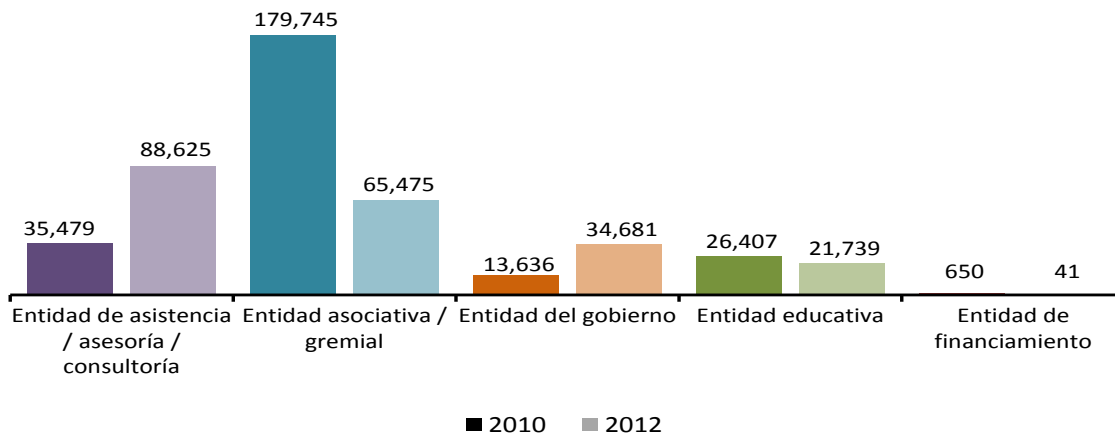
\*Unidades en No. de usuarios

Según los datos analizados en 2010, en los años 2009 y 2010 se atendieron aproximadamente 255.000 usuarios por 88 organizaciones. La Gráfica 27 presenta los usuarios atendidos según el tipo de organización para este periodo. Las entidades con mayor número de usuarios atendidos son las organizaciones gremiales o asociativas, siendo la Cámara de Comercio de Bogotá responsable del 99% de esta cantidad. En las organizaciones de asistencia, educativas y del Gobierno este número oscila entre 10.000 y 40.000. Las organizaciones con menos usuarios son las de financiamiento, con solo 650, los cuáles son atendidos por cuatro organizaciones que se clasificaron en esta categoría en el 2010.

Para 2012, la cantidad de usuarios reportada presenta una reducción del 17,6% con un valor de 210.000 emprendedores para 2011 y 2012, atendidos por 76 organizaciones. La Gráfica 28 presenta los resultados por tipo de organización. Las entidades con mayor número de usuarios atendidos son las de asistencia, con 86.000 usuarios aproximadamente. Les siguen las organizaciones asociativas con alrededor de 65.000 usuarios, de los cuales el 98% son reportados por la Cámara de Comercio de Bogotá. Las organizaciones del Gobierno atienden 34.000, y las entidades educativas a 21.000 usuarios. Las organizaciones de financiamiento presentan una reducción del 94% en su reporte de usuarios con un valor de 41.

La Gráfica 29 presenta los cambios entre los dos momentos del estudio, 2010 y 2012. En general, se observa una gran variación en todas las categorías, siendo las cifras con menor variación las reportadas por las organizaciones educativas, que en general corresponden a sus propios estudiantes. Estos cambios demuestran una gran sensibilidad del dato en el Ecosistema e incluso al interior de las organizaciones, por lo que no se puede llegar a conclusiones definitivas frente a este comportamiento.

**Gráfica 29**  
**Número de usuarios 2010 - 2012**

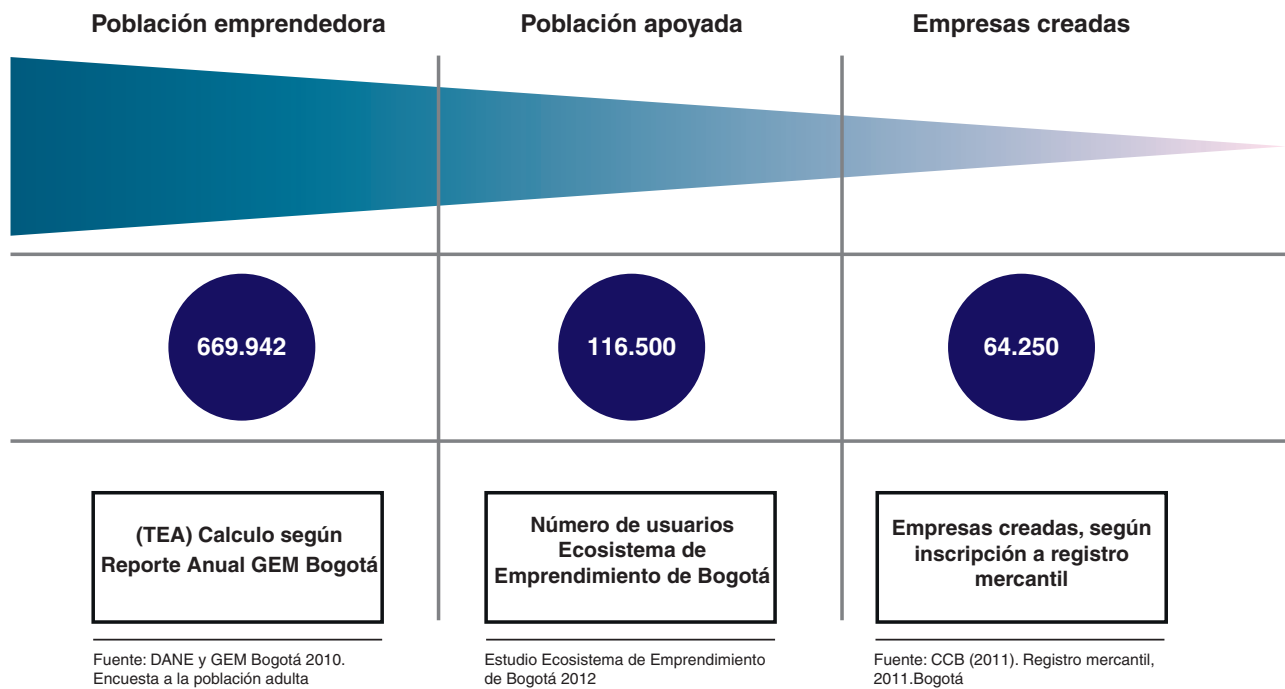


\*Unidades en No. de usuarios

Sin embargo, estos números pueden dar una idea general sobre la población emprendedora apoyada por el Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá. Según esto, la población promedio anual de emprendedores actuales y potenciales que recibieron apoyo entre el 2009 y el 2012 es de 116.500 personas. Este dato se considera consistente al revisar cifras similares sobre emprendimiento y creación de empresas en Bogotá. El Global Entrepreneurship Monitor – GEM para Bogotá reporta una Tasa de Actividad Emprendedora – TEA de 669.492, mientras que el número de empresas que fueron formalmente creadas en Bogotá en el año 2011 es de 64.250 de acuerdo con las cifras del Registro Mercantil que administra la Cámara de Comercio de Bogotá. La consistencia se presenta en la medida que el dato de emprendedores apoyados por el Ecosistema se encuentra entre la TEA, cifra que puede considerarse como la población total de emprendedores, y el dato de creación de empresas, cifra que refleja la ejecución real del proceso emprendedor.

Las comparaciones entre estas cifras deben realizarse con precaución, ya que provienen de fuentes diferentes y fueron creadas para objetivos diferentes, pero, en términos generales, ofrecen una medida gruesa de la relación entre esfuerzo y resultados del Ecosistema (véase Figura 2). Uno de cada seis emprendedores en la ciudad recibe algún tipo de servicio por parte del Ecosistema y uno de cada dos emprendedores atendidos formalizan la creación de su empresa. Estas comparaciones iniciales deben ser ajustadas e investigadas en mayor detalle en futuros estudios.

**Figura 2:**  
**Población emprendedora en Bogotá**



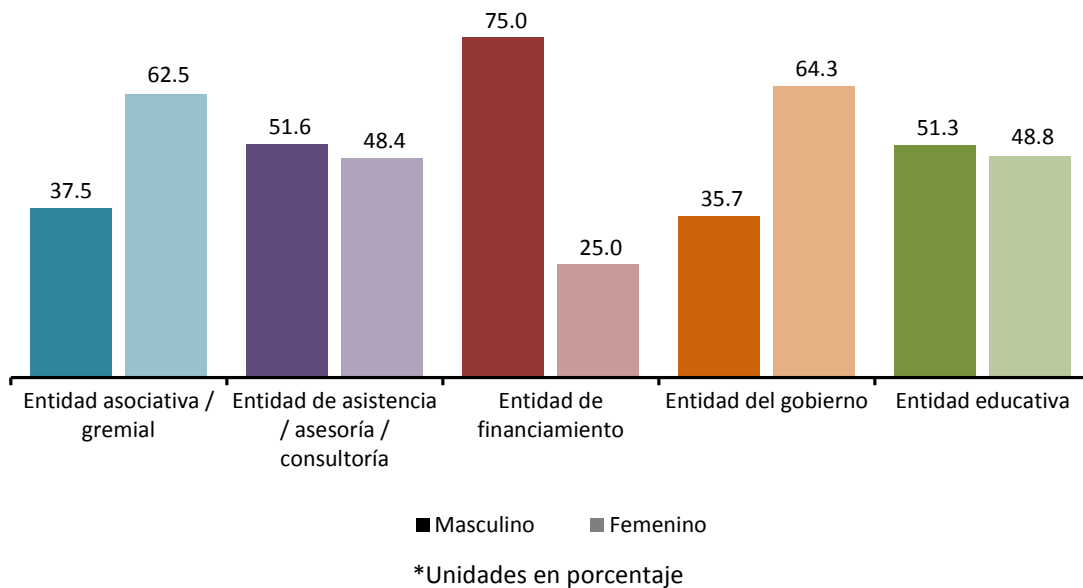


## 2.2. GÉNERO DE LOS USUARIOS ATENDIDOS POR LAS ORGANIZACIONES DEL ECOSISTEMA

El análisis de género de los usuarios atendidos por las organizaciones del ecosistema presenta cifras similares entre hombres y mujeres para 2010 y una variación para 2012. Así la relación hombres-mujeres fue de 50,6%-49,4% en el 2010 mientras que para 2012 la relación 54,7%-45,3% respectivamente lo cual indica mayor participación masculina en los servicios recibidos.

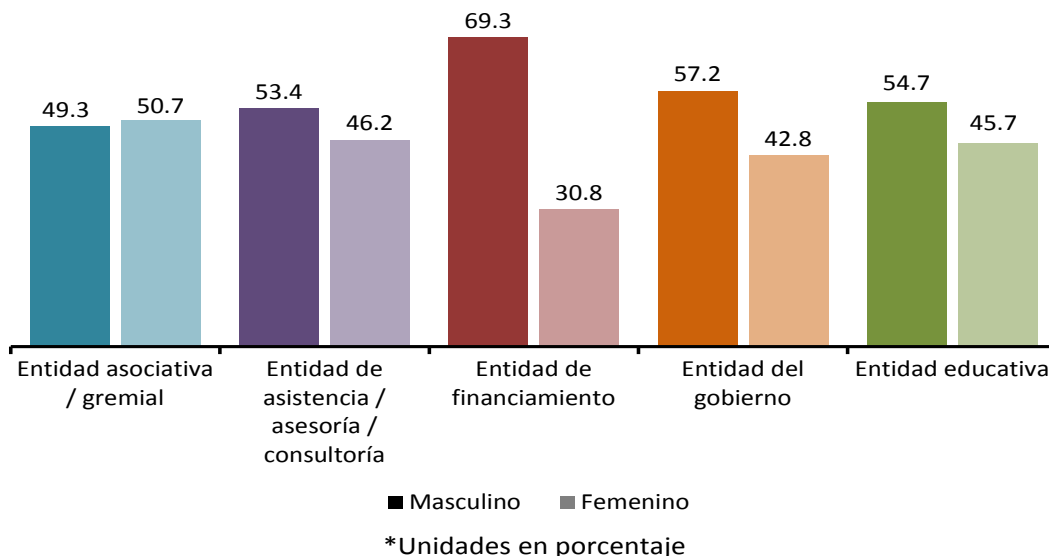
Al analizar el género de usuarios atendidos por tipo de organización se evidencian mayores diferencias. En 2010 las entidades de financiamiento atienden más hombres que mujeres, mientras que las entidades asociativas y las del Gobierno atienden más mujeres (Gráfica 30). En la medición de 2012 se observa una mayor participación del género masculino, con la excepción de los gremios, en donde las mujeres siguen siendo las mayoritariamente atendidas. Aquí la diferencia con el período anterior radica en las entidades del Gobierno, donde la relación se invirtió. Las entidades financieras atienden en mayor proporción a hombres que a mujeres, manteniendo la estructura de la primera medición en 2010.

**Gráfica 30**  
**Género por categoría 2010**

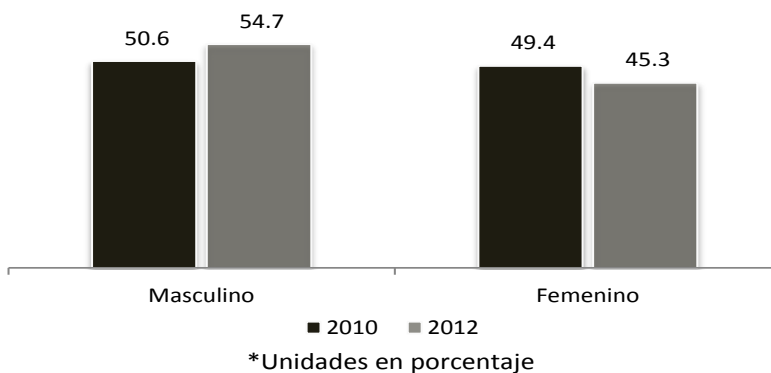


La Gráfica 32 muestra la variación de un período a otro de la relación entre la participación de hombres y mujeres como usuarios de las entidades del Ecosistema. La Gráfica 33 evidencia lo descrito y evidencia una posible tendencia que marcan las entidades financieras, al atender sistemáticamente más hombres que mujeres.

**Gráfica 31**  
**Género por categoría 2012**



**Gráfica 32**  
**Género 2010 - 2012**



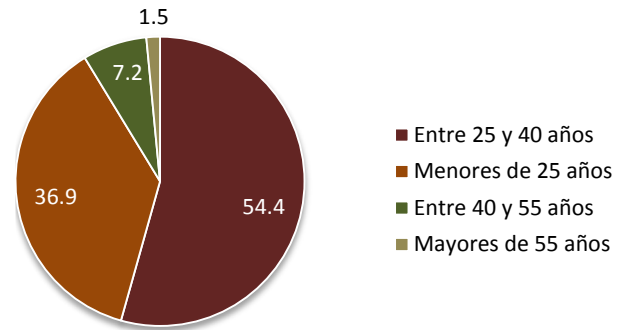
### 2.3. PROMEDIO ETARIO DE LOS USUARIOS ATENDIDOS POR LAS ENTIDADES DEL ECOSISTEMA

La edad de los usuarios atendidos por las organizaciones del Ecosistema se determinó a través de rangos en los que las organizaciones asignaron una relación porcentual de sus usuarios así:

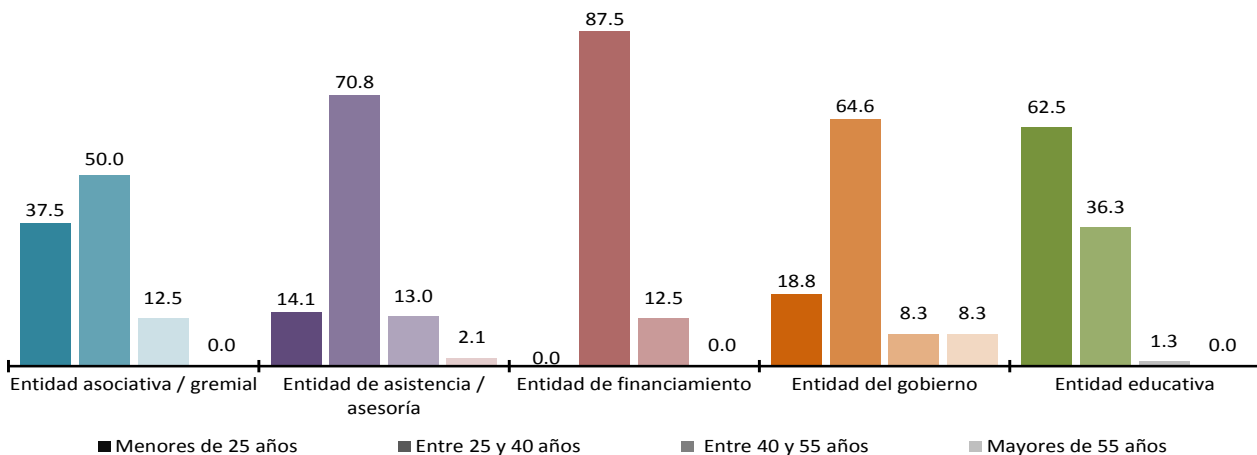
- Menores de 25 años
- Entre 25 y 40 años
- Entre 40 y 55 años
- Mayores de 55 años

La Gráfica 34 muestra la relación etaria para el período bienal evaluado en 2010. La mayor parte de los usuarios atendidos están en los rangos menores de 40 años, mientras que los usuarios mayores quedan con menos del 10% de la participación. La Gráfica 35 presenta la atención a usuarios por rango de edad según el tipo de organización; bajo este análisis sobresalen las organizaciones educativas con un patrón diferente ya que atienden prioritariamente a menores de 25 años. Las organizaciones del Gobierno y, en menor medida, las organizaciones de asistencia, son las únicas que atienden a usuarios mayores de 55 años.

**Gráfica 34**  
**Edades 2010**



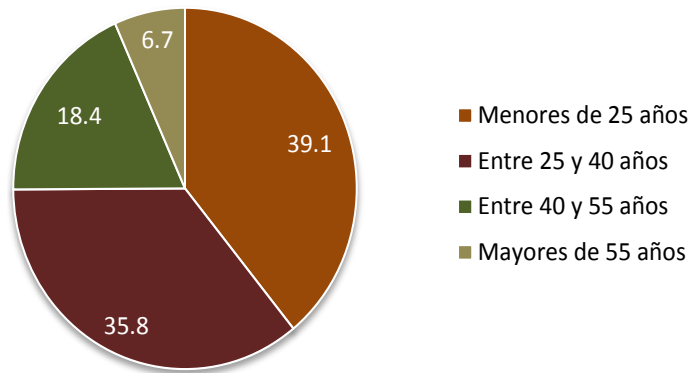
**Gráfica 35**  
**Edades por categoría 2010**



\*Unidades en porcentaje

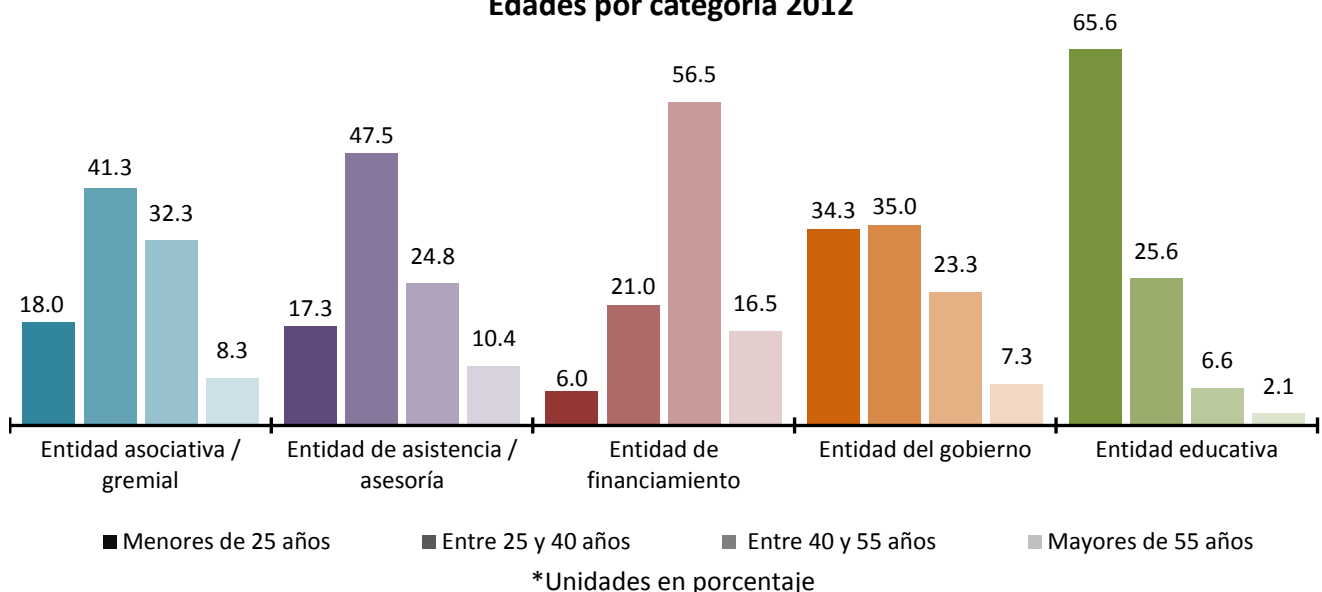
En 2012, se observa un cambio en la distribución (Gráfica 36). Se identifican dos grandes tipos de población atendida en mayor proporción: los usuarios entre 25 y 40 años (39,1%) y entre 40 y 55 años (45,8%). Los datos del 2012 tienen mayor coherencia que los del 2010 frente al proceso emprendedor, ya que a medida que se incrementa la edad se disminuye el interés de emprender, lo cuál implica una atención menor en la medida en que los usuarios pertenezcan a grupos de edad más avanzados.

**Gráfica 36**  
**Edades 2012**

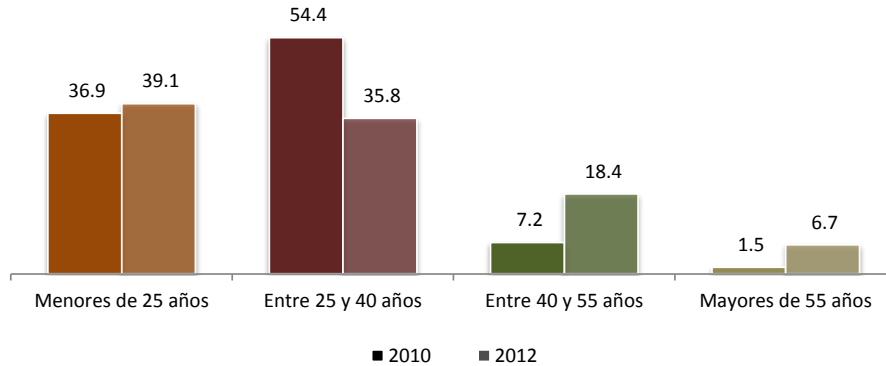


Para hacer el análisis por tipo de organización hay una mayor distribución de los usuarios por rango de edad frente a 2010. (Gráfica 37). Las universidades mantienen su prevalencia en población menor a 25 años, las entidades de financiamiento atienden principalmente el rango de edad entre 40 y 55 años, y las entidades del Gobierno tiene una distribución más equitativa frente a las otros tipos de organizaciones.

**Gráfica 37**  
**Edades por categoría 2012**

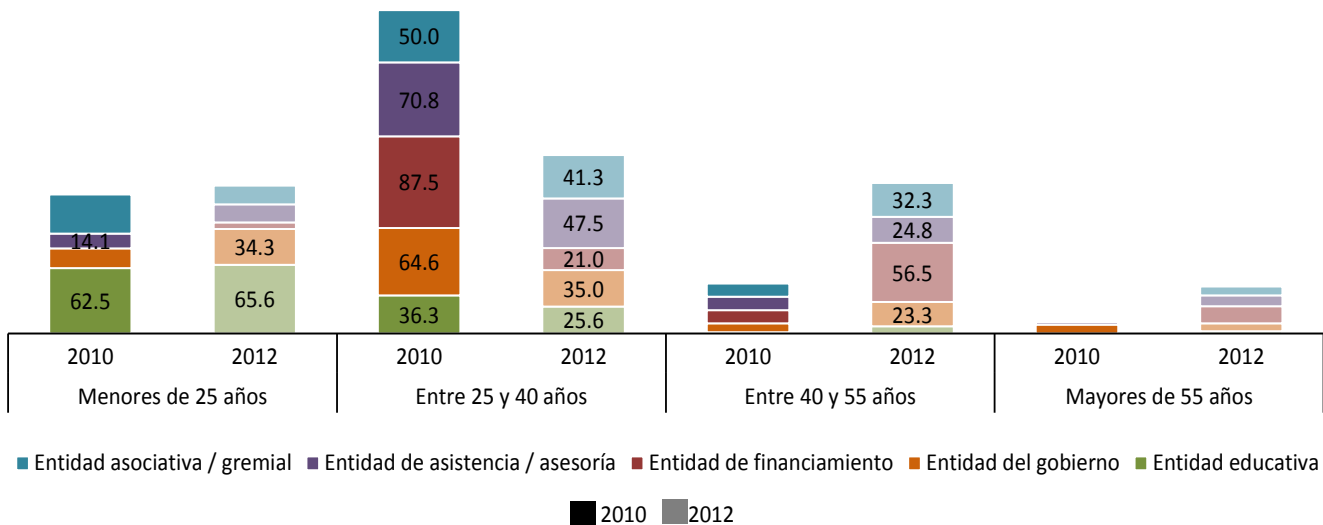


**Gráfica 38**  
**Edades por categoría 2010 - 2012**



La Gráfica 38 presenta la comparación general entre 2010 y 2012, y la Gráfica 39 presenta la comparación por tipos de organización. En ambas gráficas se evidencia un cambio en la atención a usuarios de mayor edad, particularmente originado en las organizaciones gubernamentales y las organizaciones de financiamiento. Dado que para el mismo periodo las organizaciones del ecosistema han incrementado su apoyo para las etapas más avanzadas del proceso emprendedor, el incremento en grupos de mayor edad podría estar asociado a este cambio ya que generalmente el mayor avance requiere mayor experiencia.

**Gráfica 39**  
**Edades por categoría 2010 - 2012**



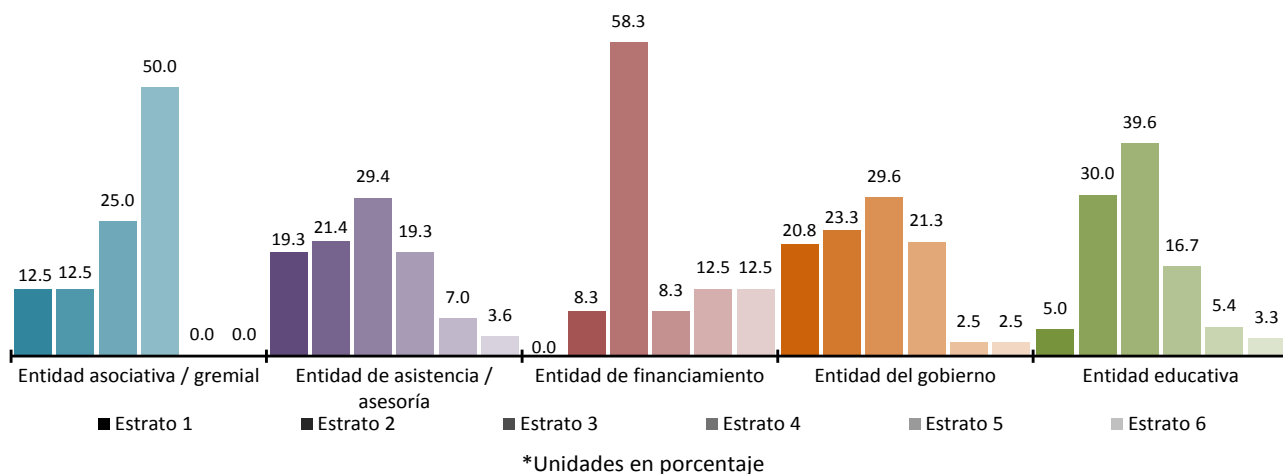
\*Unidades en porcentaje

## 2.4. ESTRATO SOCIOECONÓMICO DE LOS USUARIOS ATENDIDOS POR LAS ENTIDADES DEL ECOSISTEMA

El estrato socioeconómico permite medir el nivel de ingresos de los usuarios del ecosistema. En esta medición se utilizaron los seis estratos definidos por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para Colombia. En términos generales, se obtiene una curva similar a la distribución normal con media en el estrato 3. Sin embargo, al hacer la evaluación discriminando el tipo de organización se observan esta estructura cambia.

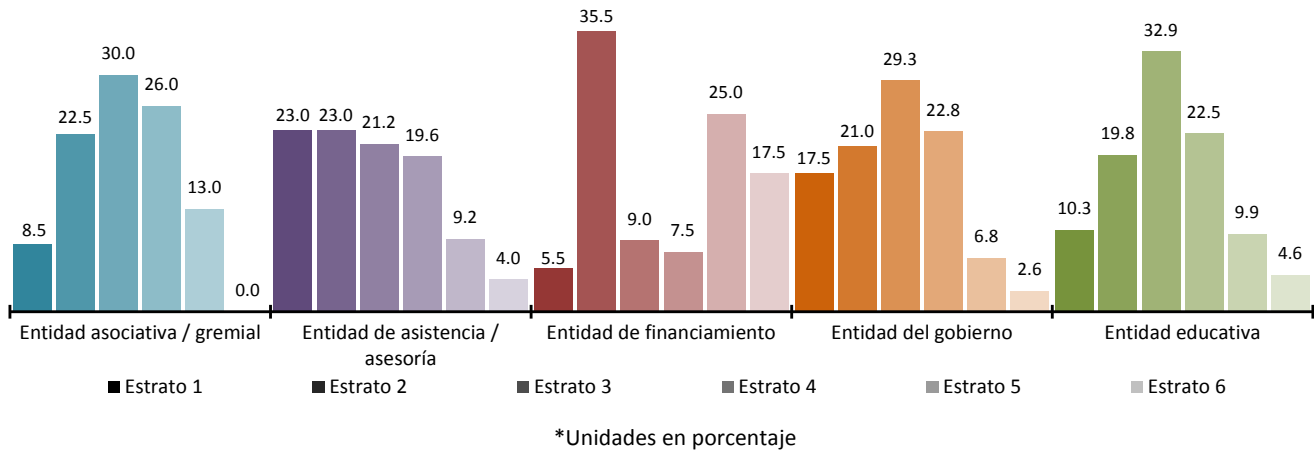
La Gráfica 40 presenta los resultados para el período analizado en el año 2010. Hay atención en todos los estratos pero con mayor enfoque a estratos medios. Se identifica una preferencia en estrato 2 por las entidades de financiamiento, lo cual se debe la preferencia de apoyo a emprendimiento de subsistencia, sin embargo las entidades de financiamiento aparecen como las principales organizaciones de apoyo para estratos 5 y 6 mientras que las organizaciones de otros tipos tienen una reducida participación en esos grupos, destacándose las organizaciones gremiales que no reportan apoyo.

**Gráfica 40**  
**Estrato socioeconómico por categoría 2010**



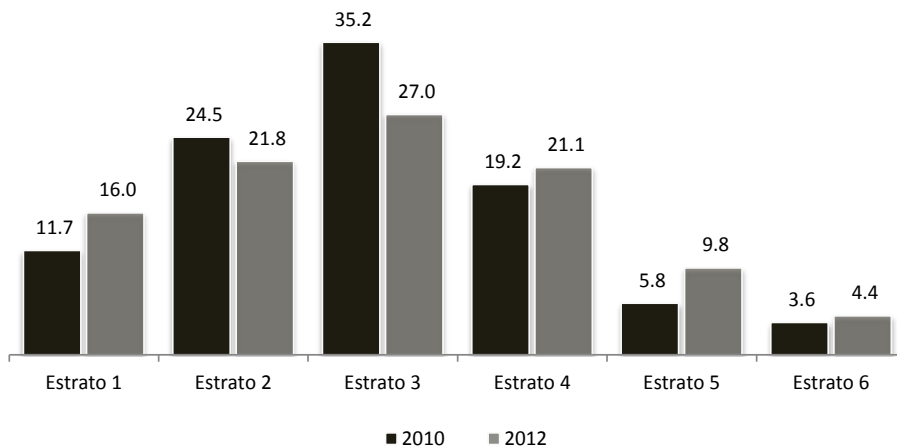
La Gráfica 41 presenta los datos para el período evaluado en 2012. A excepción de las organizaciones de financiamiento y asistencia, la estructura de usuarios por estrato tiene una distribución normal. Las organizaciones de financiamiento mantienen su gran participación en estrato 2, sino que adicionalmente incrementan su apoyo en estratos 5 y 6. Las organizaciones de asistencia atienden de forma equitativa a los estratos 1 al 4. Nuevamente se observa la ausencia de usuarios atendidos para el estrato 6 en las organizaciones gremiales.

**Gráfica 41**  
**Estrato socioeconómico por categoría 2012**



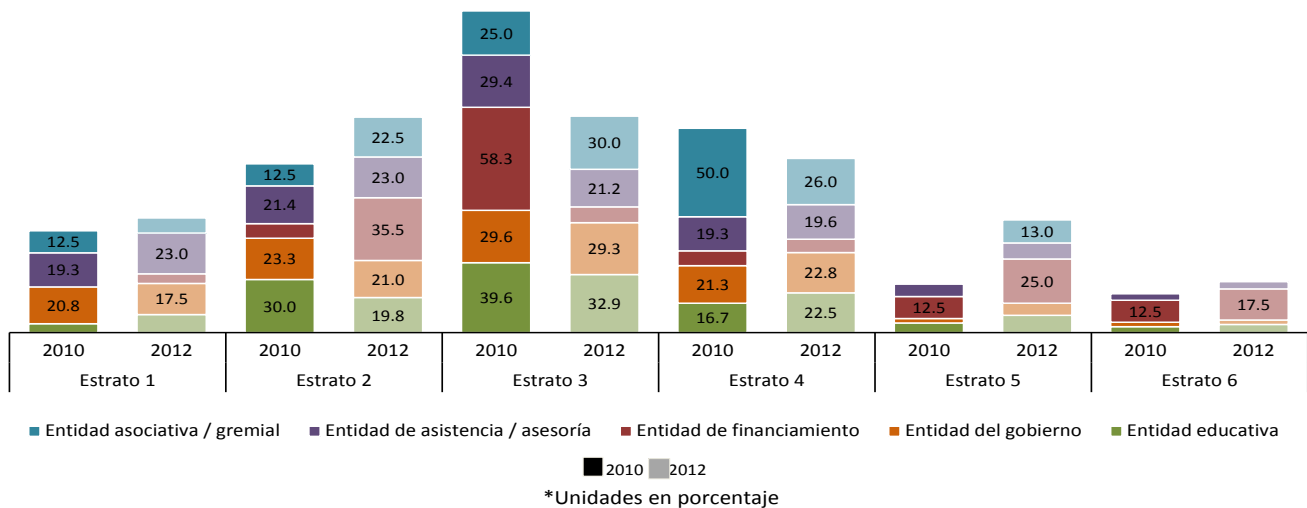
La Gráfica 42 muestra una comparación general entre los dos períodos evaluados. Se mantiene una distribución normal siendo los usuarios del estrato 3 quienes han recibido mayor atención. Así mismo se ha atendido mayores usuarios en los estratos 1 y 2 que en los estratos 5 y 6. A pesar de esto, hubo una reducción en la atención de los estratos bajos y un incremento en la atención a estratos altos. Es posible que esto pueda estar relacionado con el incremento de usuarios atendidos en emprendimiento de innovación, quienes generalmente tienen mayores recursos financieros y educativos.

**Gráfica 42**  
**Estrato socioeconómico 2010 - 2012**



Finalmente, la Gráfica 43 muestra los porcentajes de atención a usuarios por estrato entre los dos momentos de análisis, los porcentajes deben leerse horizontalmente.

**Gráfica 43**  
**Estrato socioeconómico por categoría 2010-2012**



## 2.5. NIVEL EDUCATIVO DE LOS USUARIOS ATENDIDOS POR LAS ENTIDADES DEL ECOSISTEMA

LaLa caracterización de los usuarios atendidos por las organizaciones del Ecosistema según su nivel educativo se determinó de acuerdo a los siguientes niveles de formación:

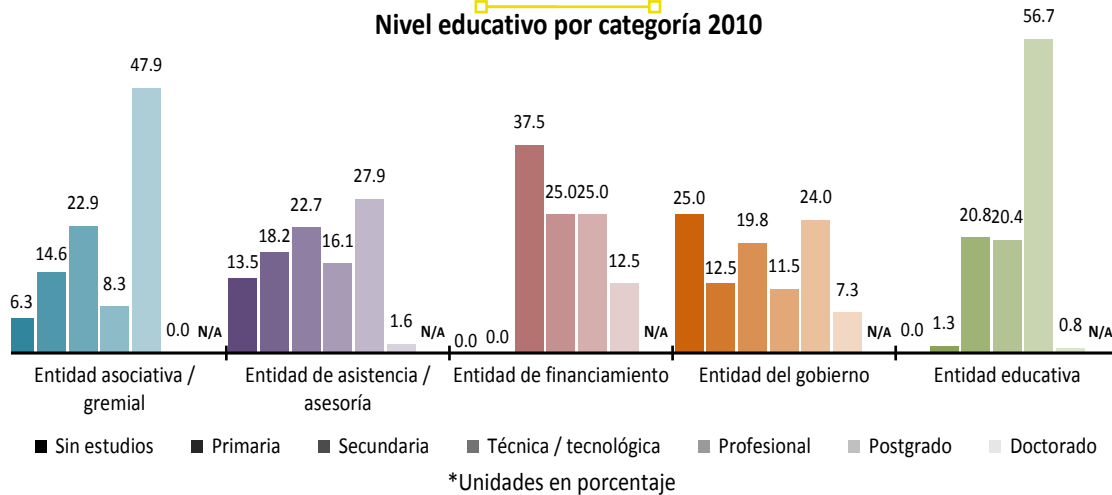
- Sin estudios
- Primaria
- Secundaria
- Técnica/Tecnológica
- Profesional
- Posgrado
- Doctorado, nivel incluido en la encuesta de 2012

Para 2010 los usuarios de las organizaciones de emprendimiento que han recibido mayor apoyo son los profesionales, seguido por usuarios del nivel de secundaria y el técnico/tecnológico (Gráfica 44). Las organizaciones con distribución más homogénea son las del Gobierno y las de asistencia. Las organizaciones asociativas y las de educación atienden usuarios con los mayores niveles de estudio y dado que estas organizaciones son las de mayor participación en el ecosistema, el efecto sobre la cantidad de usuarios con



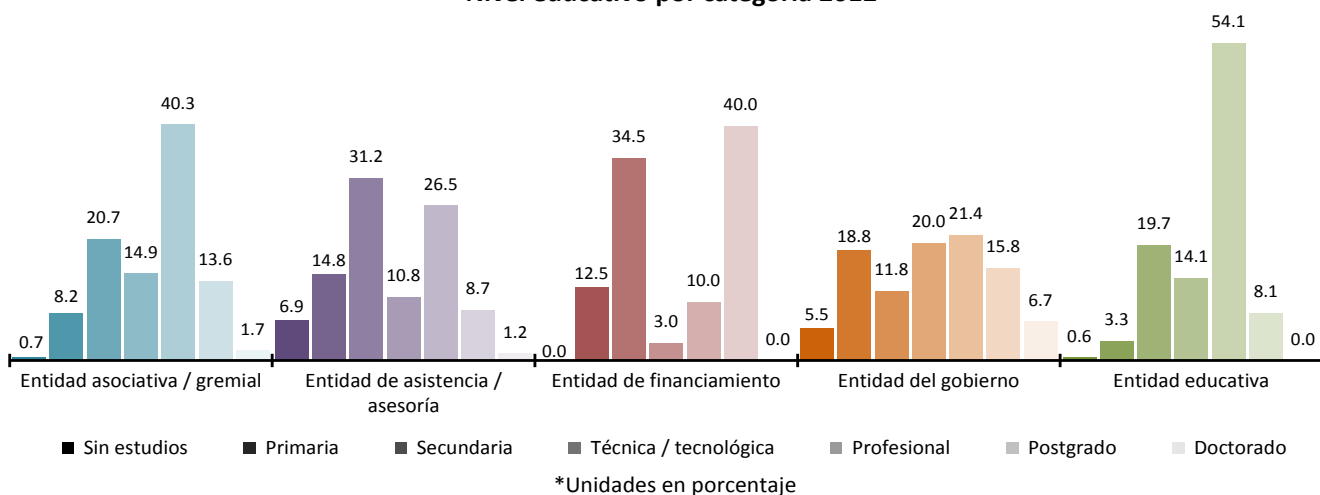
esos niveles educativos se mantiene a nivel general. Las organizaciones de financiamiento se enfocan en personas de menores niveles académicos; lo cual coincide con la participación de varias organizaciones de microcrédito en esta categoría y su enfoque a emprendimiento de subsistencia.

**Gráfica 44**  
**Nivel educativo por categoría 2010**



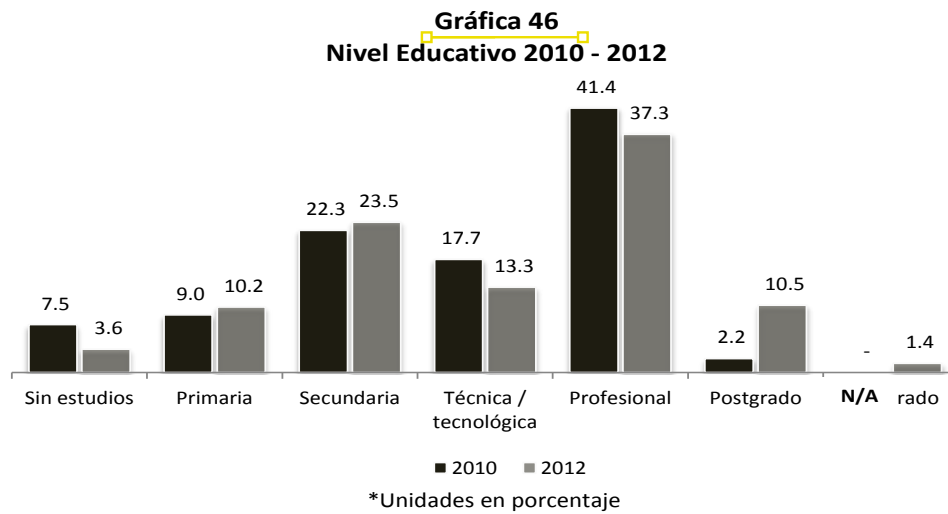
En 2012 el principal cambio es el incremento de usuarios con educación de posgrado (Gráfica 45). En la investigación para el año 2012 se incluyó la categoría de doctorado ante el incremento de organizaciones orientadas al emprendimiento de innovación en el que participan usuarios con este nivel de educación; sin embargo apenas significa el 1.4% de los usuarios atendidos por las organizaciones del ecosistema. En los niveles técnico y tecnológico hay una participación inferior que el nivel de secundaria con excepción de las organizaciones educativas; es importante resaltar para esta categoría la importancia que tiene para desarrollar emprendimiento de oportunidad con importantes efectos sobre la ciudad. Existen

**Gráfica 45**  
**Nivel educativo por categoría 2012**

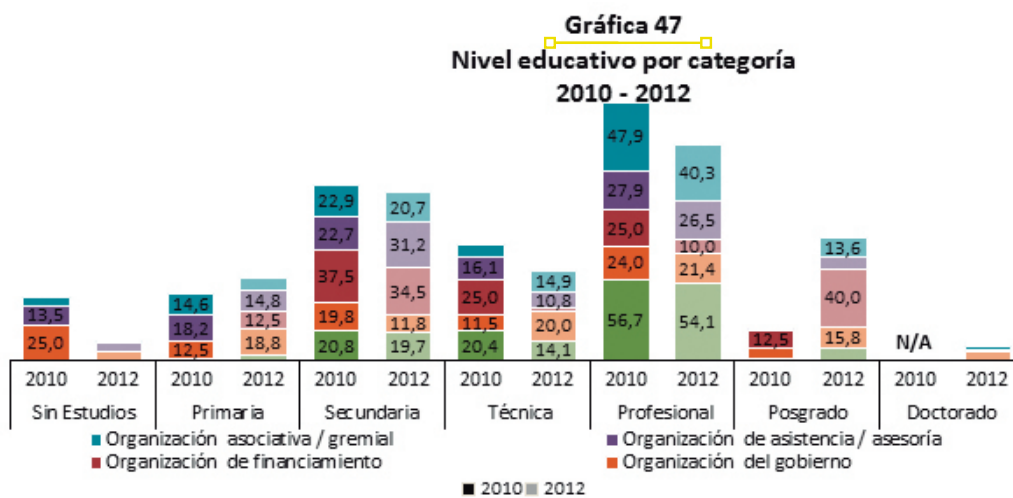


emprendimientos de baja sofisticación científica y tecnológica que pueden generar gran crecimiento económico y bienestar social, y los emprendedores con formación técnica y tecnológica son potenciales desarrolladores de estos emprendimientos.

La Gráfica 46 muestra los resultados generales comparando 2010 y 2012. Los cambios más significativos



son el aumento de usuarios con nivel de posgrado y la reducción en usuarios con niveles de educación técnico y tecnológico. Dicho aumento es consistente con la búsqueda de mayor participación para los emprendimientos innovadores; sin embargo, la reducción en usuarios con educación técnica y tecnológica no obedece a ningún cambio visto en este estudio y es importante explorarlo en futuras investigaciones. La Gráfica 47 presenta la comparación para los años de análisis según el tipo de organización del ecosistema.



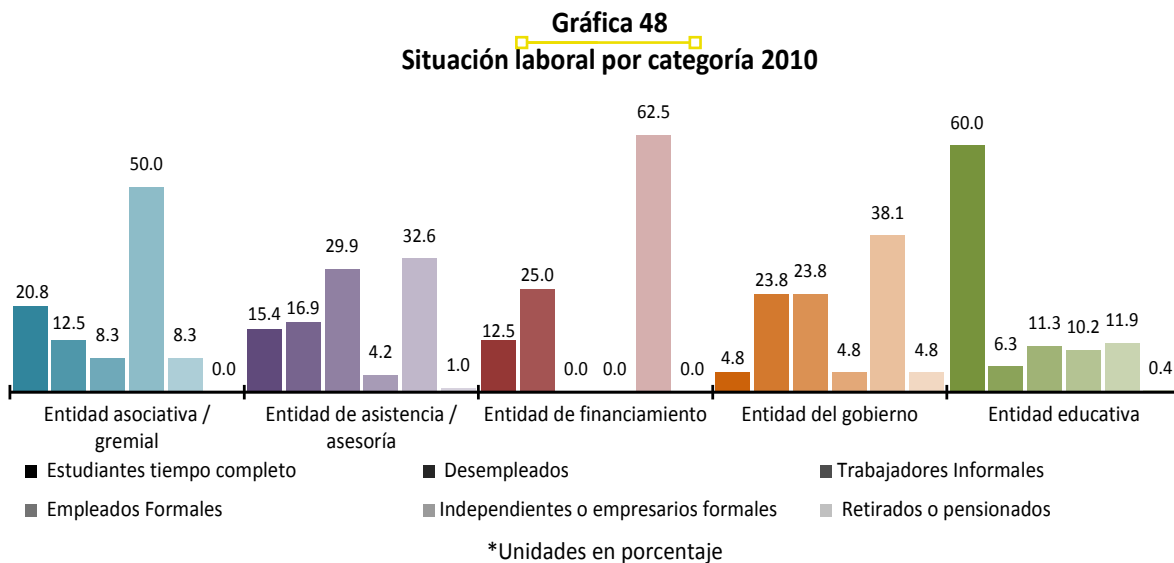
## 2.6. SITUACIÓN LABORAL DE LOS USUARIOS ATENDIDOS POR LAS ENTIDADES DEL ECOSISTEMA

La última variable de caracterización de los usuarios del Ecosistema es la situación laboral. Se establecieron seis categorías para este propósito así:

- Estudiantes de tiempo completo
- Desempleados
- Trabajadores informales
- Empleados formales
- Independientes o empresarios formales
- Retirados o pensionados

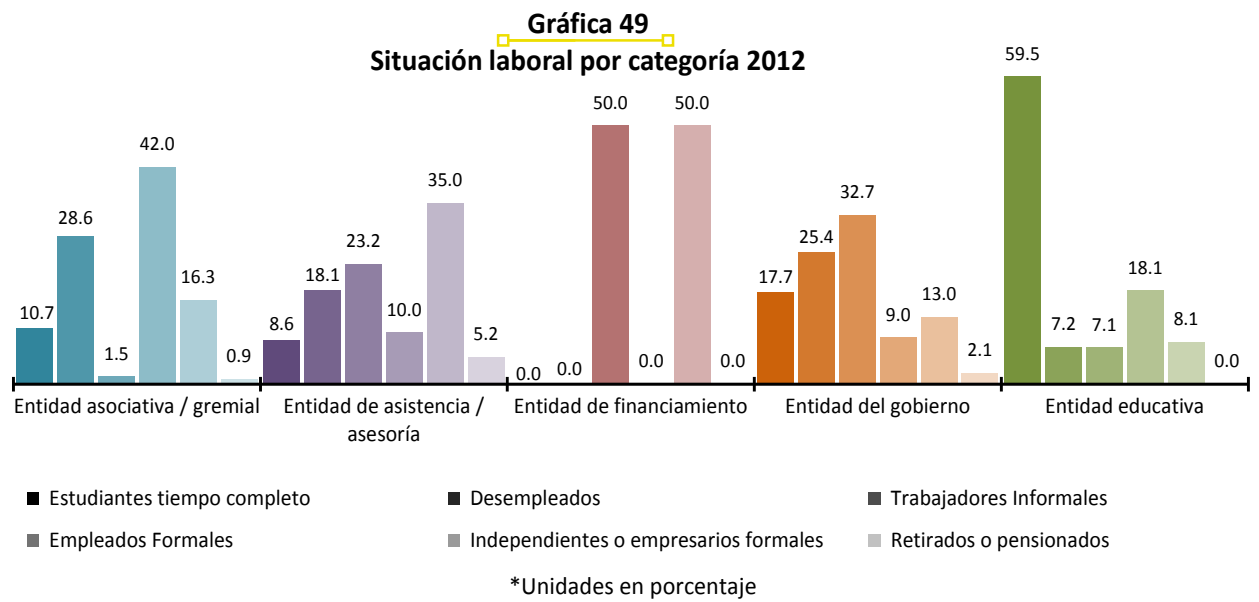
Los usuarios con mayor participación en el Ecosistema son los independientes y estudiantes, seguidos por los trabajadores informales, desempleados y empleados formales. Con una mínima participación están los retirados y pensionados, esto coincide con el análisis de la variable etaria que revela pocos usuarios de edades avanzadas, lo cuál también es una posible pérdida de recursos ya que tienen mayor conocimiento y experiencia y su contribución podría ser beneficiosa en la creación y desarrollo de nuevas empresas para la Bogotá.

La Gráfica 48 presenta la situación laboral por tipo de organización. En el caso de las organizaciones asociativas y gremios los usuarios son del tipo empleados formales, quizás asociados a las instituciones. En el caso de las organizaciones de asistencia hay una atención a usuarios de todo tipo de situación laboral



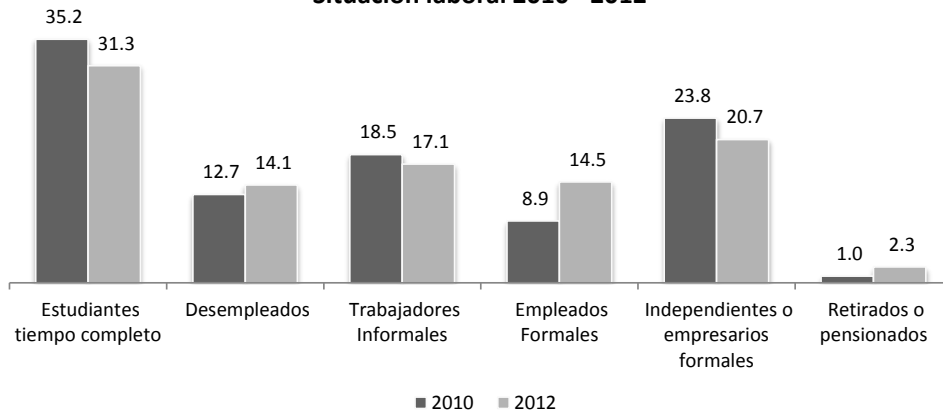
a excepción de retirados y pensionados. Las organizaciones de financiamiento atienden prioritariamente a independientes y las de organizaciones de educación a estudiantes de tiempo completo. Las organizaciones gubernamentales atienden a todos los tipos, con énfasis en los independientes, trabajadores informales y desempleados.

La Gráfica 49 presenta la información correspondiente a 2012. Los cambios más significativos están en un pequeño incremento de usuarios retirados o pensionados en las organizaciones de asistencia y de Gobierno, aunque no fueron atendidos por las otras organizaciones. Las entidades de financiamiento reportan mayores usuarios en la categoría de trabajadores informales pero una disminución en la atención de estudiantes y desempleados. En las organizaciones educativas hay un aumento significativo en el segmento de los empleados formales particularmente relacionados con estudiantes de programas de posgrados que desean convertirse en emprendedores y crear empresa. Finalmente las entidades del Gobierno incrementan usuarios del tipo desempleados y trabajadores informales, pero reducen los usuarios del tipo independientes.



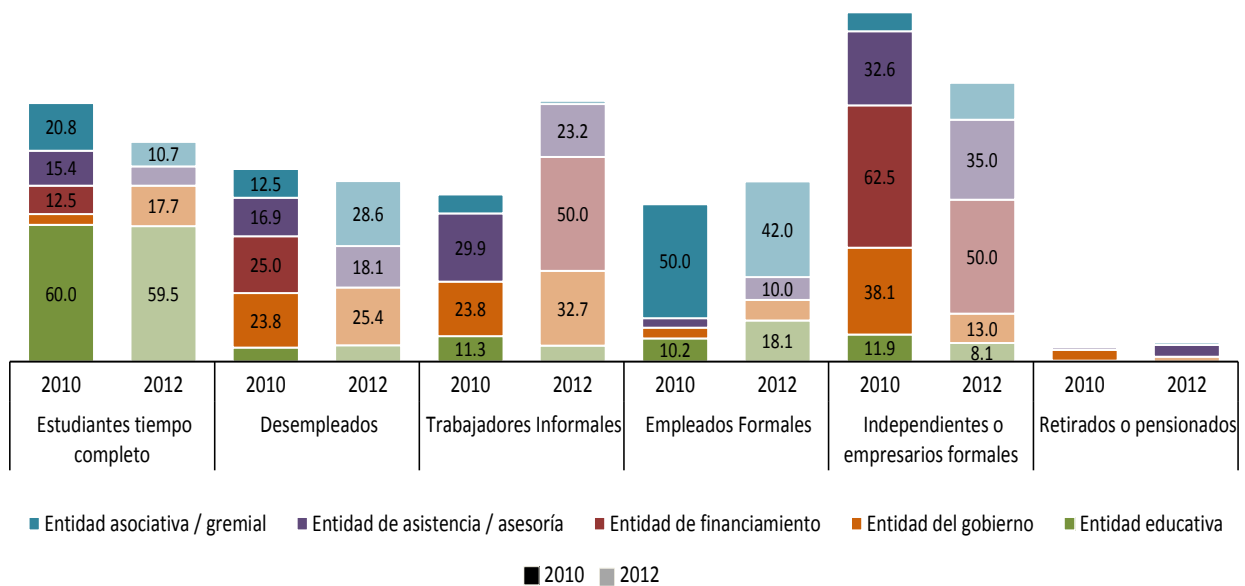
La Gráfica 50 presenta la comparación para los dos períodos evaluados. Existe una leve reducción en los usuarios atendidos de tipo estudiantes la cuál puede estar relacionada con la reducción de la cantidad de organizaciones de educación que se presentó para el 2012. Se incrementan los usuarios del tipo empleados formales y se disminuye levemente la participación de independientes, quienes, sin embargo, continúan con un gran porcentaje. En el caso de los jubilados, hay un aumento en términos de la categoría importante puesto que duplica su participación, pero en términos del ecosistema es aún poco significativo.

**Gráfica 50**  
**Situación laboral 2010 - 2012**



La Gráfica 51 presenta los cambios de las entidades en cada categoría de la situación laboral de sus usuarios. Los cambios más significativos están en las entidades de financiamiento, que empiezan a atender a los trabajadores informales, y en las entidades gubernamentales, que reducen su atención a independientes para trabajar más con desempleados y trabajadores informales.

**Gráfica 51**  
**Situación laboral por categoría 2010 - 2012**



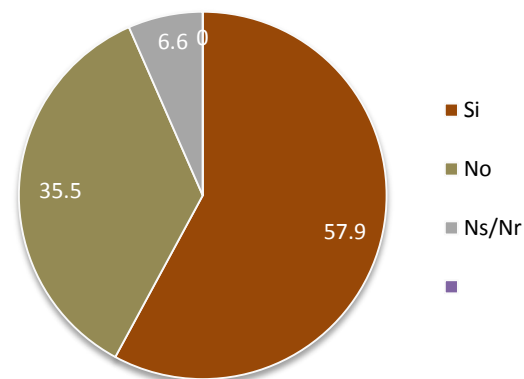
\*Unidades en porcentaje

## 2.7. ATENCIÓN DE LAS ENTIDADES DEL ECOSISTEMA A POBLACIÓN VULNERABLE

En la encuesta de 2012 se incluyó el tema de población vulnerable. El 57,9% de las organizaciones respondieron que sí tienen usuarios bajo esta denominación. Entre los tipos de población vulnerable mencionados por las organizaciones están: víctimas del conflicto, desmovilizados, población con capacidades especiales, poblaciones víctimas de algún tipo de discriminación (LGBTI, afrodescendientes y mujeres), madres cabeza de familia, habitantes de la calle y recicladores, entre los principales.

Esta cifra contrasta con la de las organizaciones que realizan emprendimiento de subsistencia (25%). Esto quiere decir que no solo aquellas organizaciones dirigidas a este tipo de emprendimiento atienden a población en alguna condición de vulnerabilidad, sino que las entidades que se enfocan en oportunidad e incluso en innovación, también lo hacen. La Tabla 8 muestra que una cantidad considerable de organizaciones que prestan servicios de apoyo para emprendimiento de oportunidad y de innovación atienden algún tipo de población vulnerable (23,7% y 13,2% respectivamente).

**Gráfica 52**  
Atención a población Vulnerable 2012



\*Unidades en porcentaje

**Tabla 8: Atención a población Vulnerable según tipo de emprendimiento**

Atención a Población Vulnerable	Innovación	Oportunidad	Subsistencia	Ns/Nr	Total general
Si	13,2	23,7	21,1	-	57,9
No	18,4	14,5	2,6	-	35,5
Ns/Nr	-	2,6	1,3	2,6	6,6
<b>Total General</b>	<b>31,6</b>	<b>40,8</b>	<b>25,0</b>	<b>2,6</b>	<b>100,0</b>

\* Unidades en porcentaje

3

## RELACIONES Y REDES INTERINSTITUCIONALES DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO DE BOGOTÁ

El concepto de Ecosistema de Emprendimiento, definido para este estudio, tiene como fundamento la constitución de redes interinstitucionales para compartir recursos que incrementen el apoyo a los emprendedores y optimicen las actividades de las organizaciones del ecosistema. El análisis de redes de las relaciones interinstitucionales entre las organizaciones participantes permite identificar procesos de articulación consolidados y potenciales entre las organizaciones. El análisis presentado en este capítulo se construyó a partir de la información recibida de cada organización sobre las cinco principales organizaciones con las que mantuvo relaciones de trabajo significativas para apoyar a los emprendedores en los últimos dos años anteriores a la fecha de diligenciamiento de las encuestas.

El análisis incluye las relaciones con organizaciones que no estuvieron identificadas previamente por el equipo del estudio como actores del Ecosistema. En este caso, se procedió a hacer una validación a través de información secundaria de tales organizaciones, para verificar si cumplían, a priori, con los criterios establecidos para ser actores (véase Sección 1.1), y cuando fue posible, se contactó a la organización referida y se le pidió diligenciar la encuesta. Al cumplir con los criterios, estas organizaciones se incluyeron en el estudio como parte del grupo de los actores activos (véase Sección 1.2).

Los actores activos del ecosistema de emprendimiento son el grupo conformado por: a) Las organizaciones que respondieron la encuesta, b) las organizaciones que aunque no respondieron la encuesta, según la validación por información secundaria u otros datos del estudio, cumplen los criterios de participación y c) las organizaciones referidas que, según la validación por información secundaria, cumplen los criterios. Este grupo de organizaciones constituyen los mapas de redes que se analizaron y se describen en este capítulo.

Para el análisis de las relaciones interinstitucionales del Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá se utilizaron los siguientes conceptos de análisis de redes sociales:

**Nodo:** Hace referencia al actor o entidad participante de la red. En este caso, cualquier organización del grupo de actores activos del Ecosistema. Los nodos pueden estar articulados o desarticulados (con o sin relaciones), parcial o totalmente, dependiendo del mapa analizado. La articulación en los mapas está representada por líneas que vinculan a los nodos entre sí. Los nodos que se presentan apilados en forma vertical, partiendo de la esquina superior izquierda de cada grafo o imagen de la red, no tienen ninguna relación, es decir, están totalmente desarticulados; esto sucede por dos razones, las organizaciones no respondieron la encuesta o las organizaciones respondieron la encuesta pero no indicaron ninguna relación y no fueron referidos por otra organización.

**Relación:** Hace referencia a la existencia de un vínculo particular entre dos nodos de la red. Para nuestro caso, la relación de trabajo reportada por una organización con otra en el Ecosistema. Para efectos del presente estudio, se asumió la existencia de una relación cuando al menos una de las partes ha dicho tener tal vínculo. Es decir, aunque en los mapas de red se muestra la dirección de la relación (A dice relacionarse con B), se asumió que tal relación existe, sea o no recíproca.

**Densidad:** Es la cantidad posible de relaciones en la red. Se mide a través de un indicador relativo del número de relaciones el cuál equivale a la división entre el número de relaciones existentes y el número de relaciones posibles en la red. Si el número de relaciones existentes es igual al número de relaciones posibles de la red, entonces la densidad es igual a uno. La densidad permite hacer comparaciones período por período sobre el volumen relativo de relaciones en una red; hay que tener en cuenta que a medida que aumenta el tamaño de la red (más nodos) la densidad tiende a disminuir.

### □ 3.1 RELACIONES DE RED SEGÚN EL TIPO DE ORGANIZACIÓN

Las organizaciones que forman parte del Ecosistema de Emprendimiento han sido clasificadas en cinco categorías: organizaciones asociativas y gremiales; organizaciones de asistencia, asesoría y consultoría; organizaciones de financiamiento; organizaciones del Gobierno; y organizaciones educativas. En general se identificó que las organizaciones del Gobierno y las asociativas desarrollan actividades para mejorar el entorno institucional primordialmente, mientras que las otras organizaciones desarrollan específicamente capacidades en el emprendedor y mejoramiento del emprendimiento.

Es importante mencionar que aquellas organizaciones que no respondieron las encuestas, pero que aparecen en los mapas de redes puesto que hacen parte del grupo de actores activos del ecosistema, se les asignó la categoría con base en información secundaria. El procedimiento se realizó para que todas las








**Gráfica 53**  
**Actores activos según tipo de organización**  
**2010 - 2012**



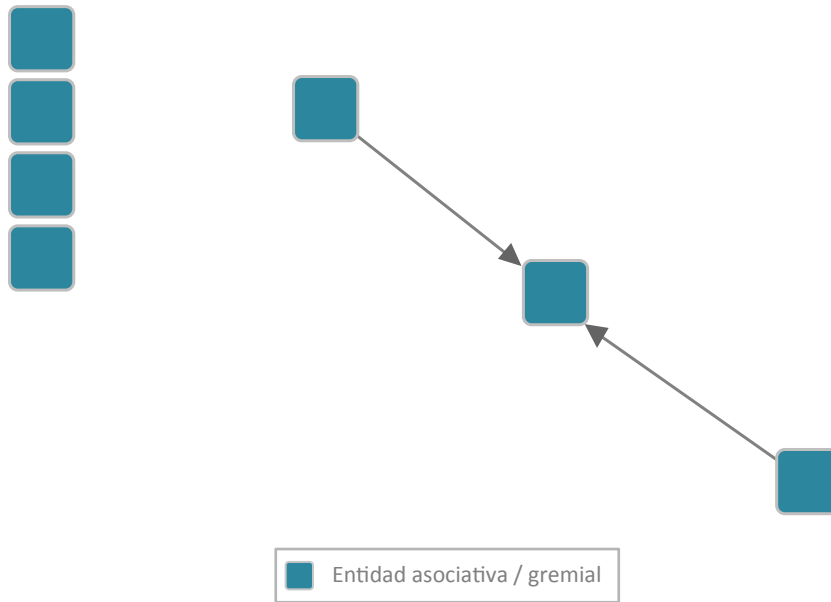
organizaciones pertenecieran a alguna categoría en los mapas de red; esto mejora la calidad de los índices utilizados para analizar las redes que se presentarán en secciones posteriores. Esta asignación se realizó para el 32% de las organizaciones en 2010 y para el 39% de las organizaciones en 2012.

A continuación se presentan los grafos que denotan las relaciones interinstitucionales en cada una de las cinco categorías del estudio. Para facilitar la lectura de los grafos, se definieron las siguientes convenciones de forma y color:

- | Convención  | Categoría   |
|---|---|
|  | Organizaciones asociativas y gremiales            |
|  | Organizaciones de asistencia/asesoría/consultoría |
|  | Organizaciones de financiamiento                  |
|  | Organizaciones del Gobierno                       |
|  | Organizaciones educativas                         |

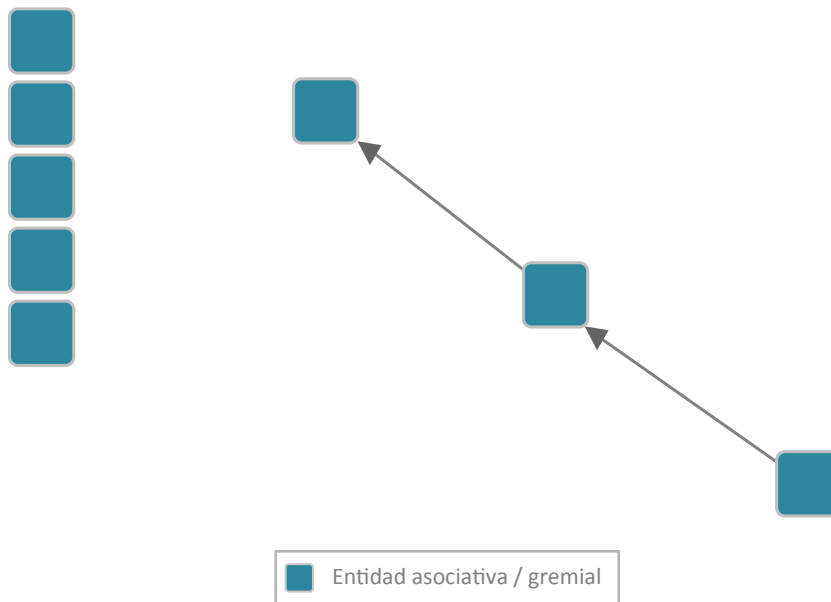
3.1.1. ORGANIZACIONES ASOCIATIVAS Y GREMIALES

Grafo 1: Entidades asociativas y/o gremiales 2010



Nodos: 7. Relaciones actuales: 2. Relaciones posibles: 21. Densidad: 9,52%.

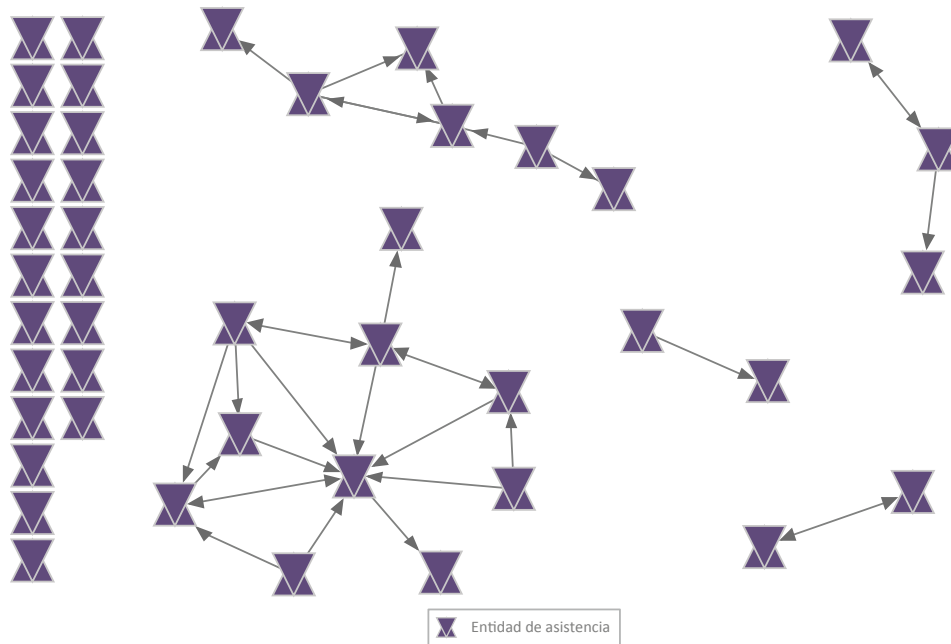
Grafo 2. Organizaciones asociativas y gremiales 2012



Nodos: 8. Relaciones actuales: 2. Relaciones posibles: 28. Densidad: 7,14%.

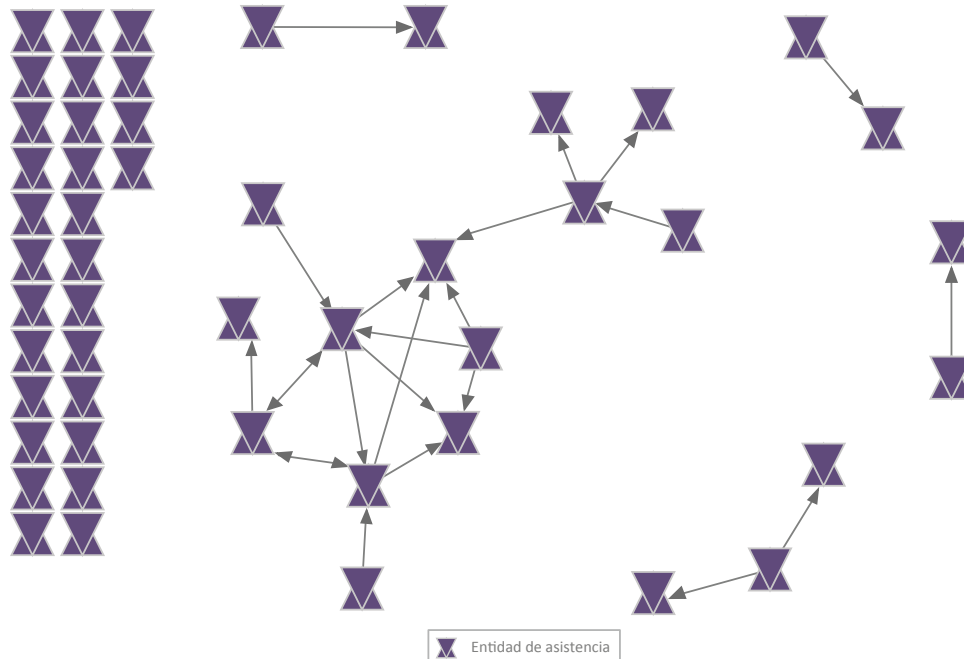
### 3.1.2 ENTIDADES DE ASISTENCIA, ASESORÍA Y/O CONSULTORÍA

**Grafo 3. Organizaciones de asistencia, asesoría y consultoría 2010**



*Nodos: 44. Relaciones actuales: 32. Relaciones posibles: 946. Densidad: 3,38%.*

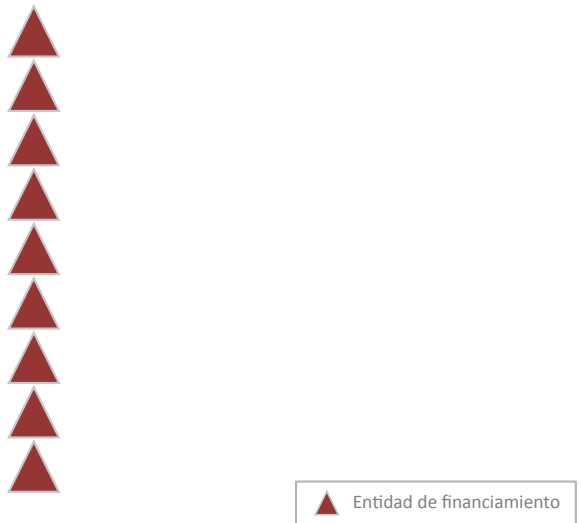
**Grafo 4. Organizaciones de asistencia, asesoría y consultoría 2012**



*Nodos: 44. Relaciones actuales: 32. Relaciones posibles: 946. Densidad: 3,38%.*

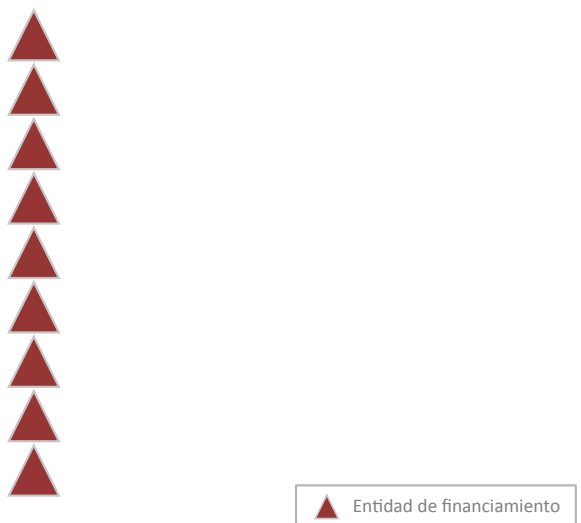
### 3.1.3. ORGANIZACIONES DE FINANCIAMIENTO

Grafo 5. Organizaciones de financiamiento 2010



*Nodos: 9. Relaciones actuales: 0. Relaciones posibles: 36. Densidad: 0,00%.*

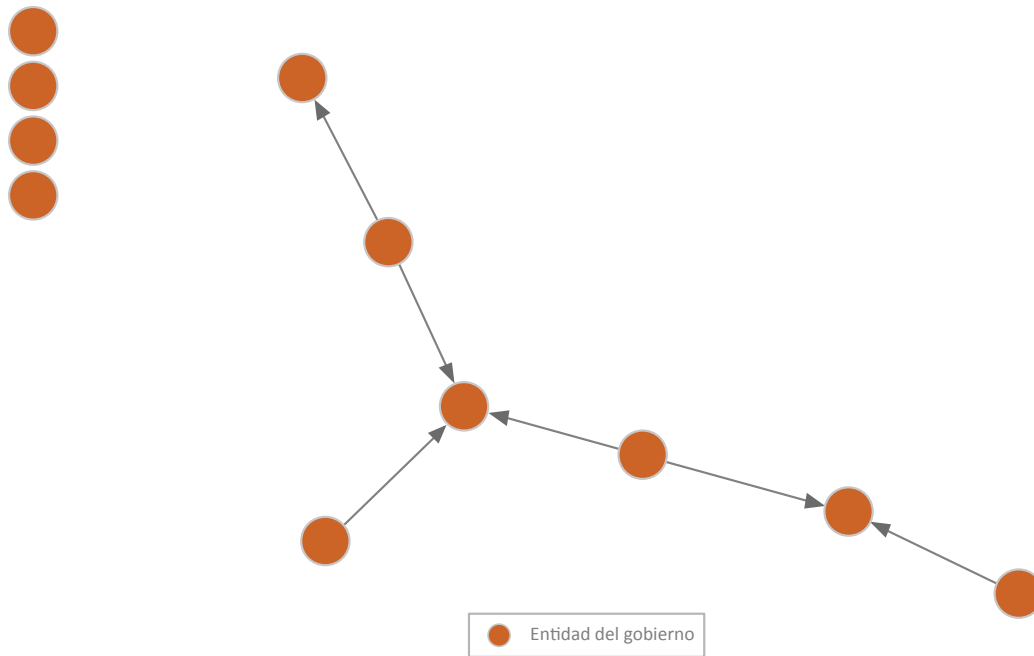
Grafo 6. Organizaciones de financiamiento 2012



*Nodos: 9. Relaciones actuales: 0. Relaciones posibles: 36. Densidad: 0,00%.*

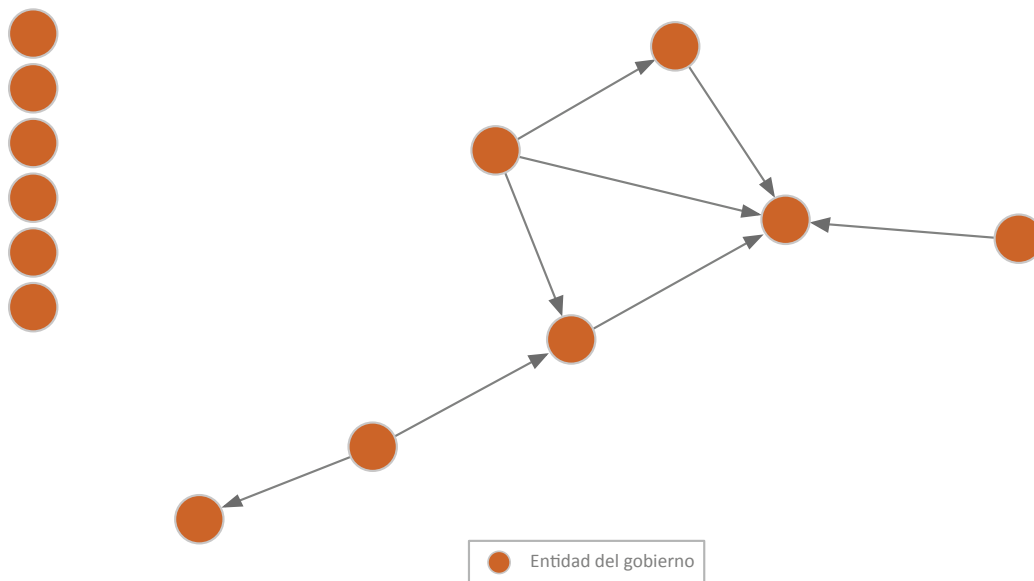
### 3.1.4. ORGANIZACIONES DEL GOBIERNO

**Grafo 7. Organizaciones del Gobierno 2010**



*Nodos: 11. Relaciones actuales: 6. Relaciones posibles: 55. Densidad: 10,91%.*

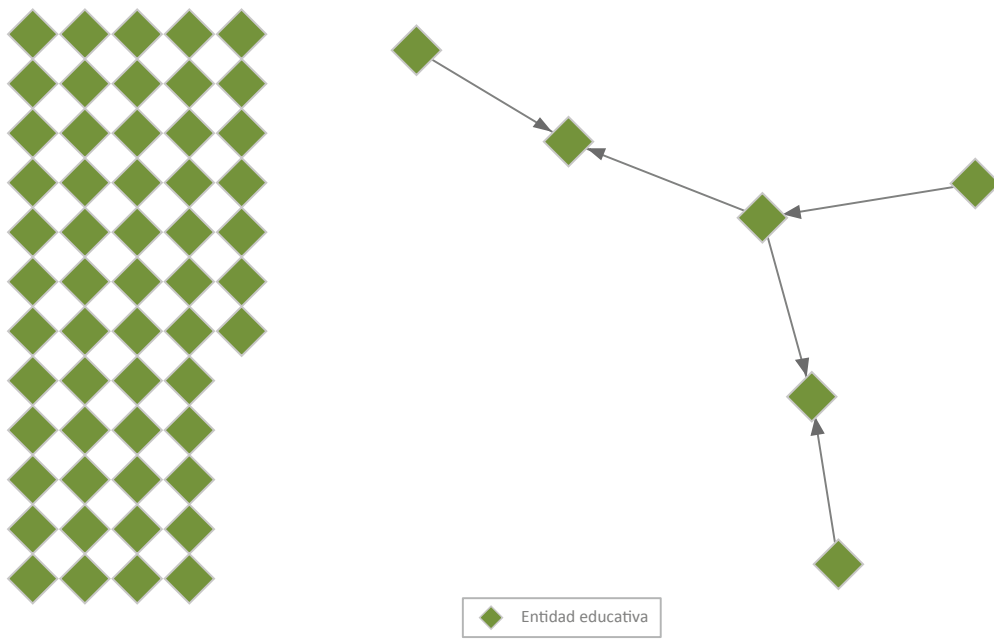
**Grafo 8. Organizaciones del Gobierno 2012**



*Nodos: 13. Relaciones actuales: 8. Relaciones posibles: 78. Densidad: 10,26%.*

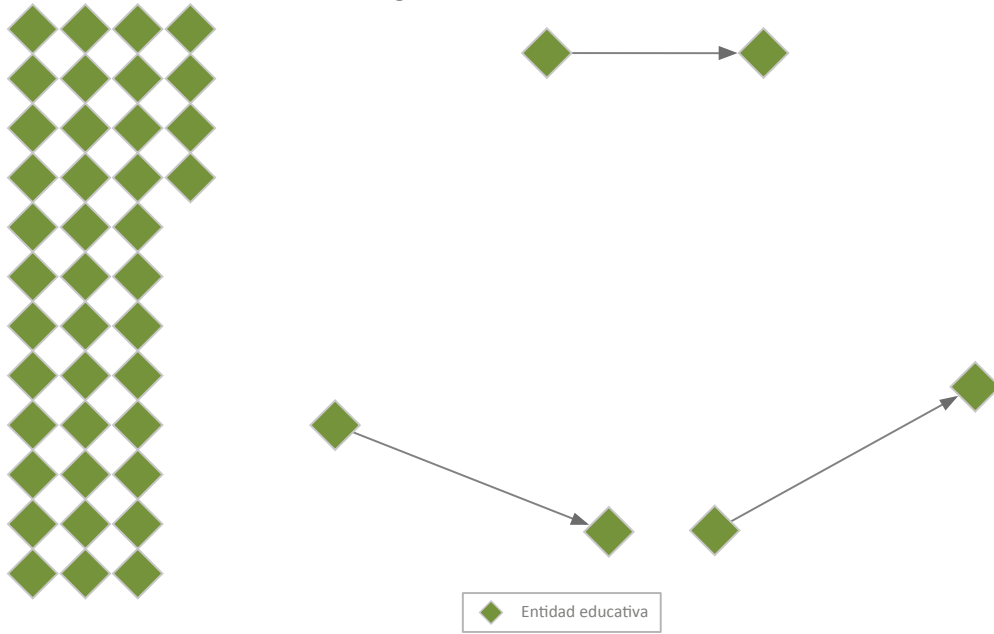
**3.1.5. ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**

**Grafo 9. Organizaciones educativas 2010**



*Nodos: 61. Relaciones actuales: 5. Relaciones posibles: 1.830. Densidad: 0,27%.*

**Grafo 10. Organizaciones educativas 2012**

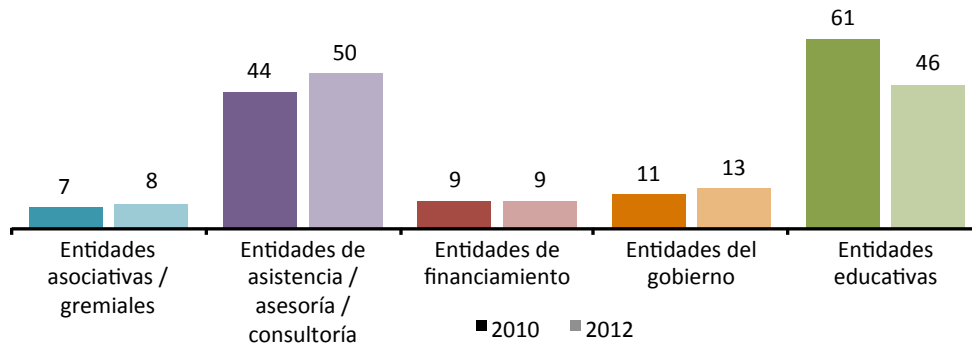


*Nodos: 46. Relaciones actuales: 3. Relaciones posibles: 1.035. Densidad: 0,29%.*

### 3.1.6. OBSERVACIONES

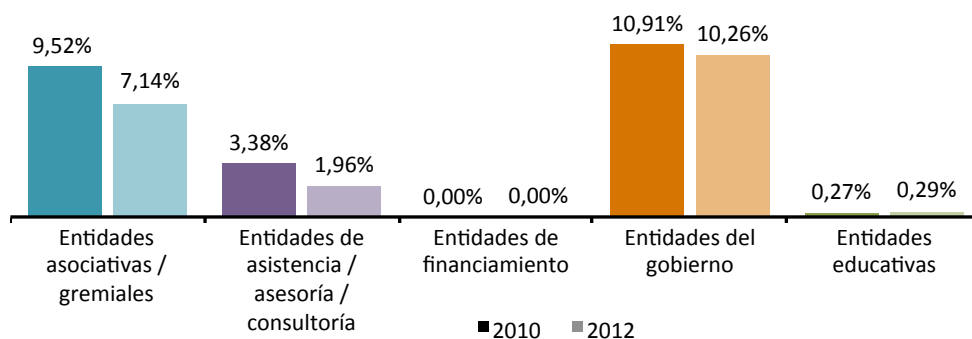
Los resultados evidencian pocas o ningún tipo de relación entre organizaciones de la misma categoría. Las Gráficas 54 y 55 muestran la comparación del número de nodos y las densidades de cada red para los dos períodos analizados en cada uno de los tipos de organización definidos. Como se aprecia, hay una leve tendencia hacia una relación inversa entre el número de nodos y la densidad; a medida que aumentan los nodos, tiende a disminuir la densidad.

**Gráfica 54**  
**Número de nodos en las redes al interior de cada categoría 2010 - 2012**



Las redes con mayor densidad son las de las organizaciones del Gobierno y las de las organizaciones asociativas. Sin embargo, la densidad de dichas organizaciones aumenta rápidamente con solo algunas relaciones, debido a que son pocas en el total de organizaciones.

**Gráfica 55**  
**Densidad de las redes al interior de cada categoría 2010 - 2012**



Las organizaciones de asistencia tienen mejores niveles de relacionamiento entre sí. En esta red (Grafos 3 y 4) se pueden observar algunos subgrupos de organizaciones altamente cohesionados, conocidos en el análisis de redes como círculos sociales. Sin embargo, de un período a otro, la densidad disminuyó lo cuál coincide con el hecho de la aparición de nuevas organizaciones.

Las organizaciones educativas son las que presentan menor cantidad de relaciones entre sí. Solamente en cinco ocasiones en 2010 y tres en 2012 hubo universidades o centros educativos que mencionaron a otras organizaciones educativas con las que sostienen relaciones para apoyar a los emprendedores. Este es un hallazgo importante ya que el establecimiento de relaciones en esta categoría podría mejorar la diferenciación de los servicios ofrecidos a los emprendedores y compartir recursos asociados a conocimiento que individualmente pueden tener dificultades para desarrollarlo. La Red Universitaria de Emprendimiento (REUNE) de la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN) es un ejemplo para este tipo de relaciones.

Finalmente, las organizaciones financieras no han reportaron relaciones entre si para ninguno de los dos períodos analizados; es importante analizar esta situación que junto a la ausencia de financiadores podría limitar la oferta de recursos financieros en el ecosistema.

### □ 3.2. RELACIONES DE RED ENTRE DISTINTOS TIPOS DE ORGANIZACIÓN

En la sección anterior se analizaron las características de las redes de relaciones dentro de cada tipo de organización. Sin embargo, el corazón del Ecosistema se ubica en los lazos que se establezcan entre las instituciones de diversos tipos y las sinergias que se logren construir a partir de esas interacciones, ya que esta interacción permite compartir diferentes tipos de recursos que pueden ser usados por los emprendedores del ecosistema.

El análisis de redes entre categorías de organizaciones determinó tres tipos de relacionamientos. En primer lugar, se hace la distinción entre los roles de dinamizadores y prestadores de servicios. El rol dinamizador tiene que ver con todas aquellas acciones y programas orientados a que exista en la ciudad un mejor entorno para el emprendimiento y que todas las condiciones, regulaciones, oportunidades, mercados, cultura y, en general, todos los recursos a nivel macro estén al alcance de los emprendedores para que tengan un mayor éxito en sus esfuerzos. Aunque es posible que organizaciones de todo tipo tengan trabajos y actividades dinamizadores, son las organizaciones asociativas y gremiales y las organizaciones del Gobierno las que lideran estas actividades en otros ecosistemas, a través del fortalecimiento de actividades que mejoren las condiciones del Ecosistema, como la promoción, divulgación, regulación e implementación de políticas, entre otras. Los Grafos 11 y 12 muestran las relaciones entre las organizaciones asociativas y las organizaciones del Gobierno, y su comportamiento entre 2010 y 2012.

Por otro lado, el rol de los prestadores de servicio se da en el contacto directo con los emprendedores, al

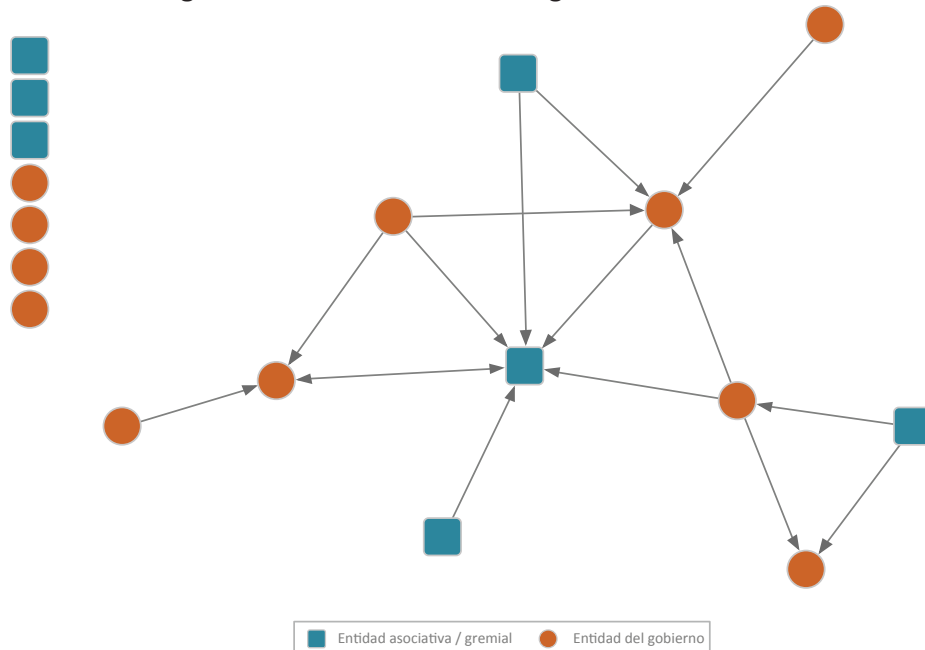


ofrecerles la formación, capacitaciones, asesorías, financiamientos y, en general, todas las herramientas y recursos a nivel micro para el mismo objetivo: el éxito y sostenibilidad de las nuevas empresas. El estudio del Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá implementó un modelo piloto con veinte organizaciones del ecosistema; este modelo se conoce como Tríadas y está constituido por la articulación una organización educativa, una de asistencia y una de financiamiento, para apoyar al emprendedor desde la primera intervención de las organizaciones. En consecuencia, los Grafos 13 al 18 muestran las relaciones entre las organizaciones identificadas como vértices de las tríadas de trabajo.

Finalmente, hay un par de combinaciones intercategorías que pueden ser la base para el desarrollo y evolución del Ecosistema de Emprendimiento en la ciudad, pues es probable que del fortalecimiento de estas relaciones surjan las investigaciones e innovaciones necesarias para escalar en la eficacia y eficiencia del sistema en general. Se trata de las interacciones entre las organizaciones educativas (principalmente las universidades), las organizaciones del Gobierno y las asociaciones o gremios. Los Grafos 19 al 21 muestran estas relaciones.

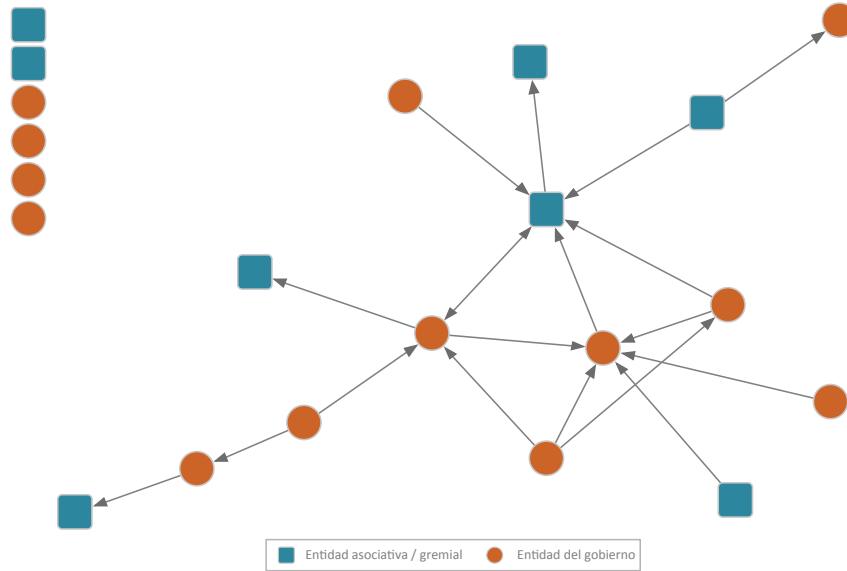
### 3.2.1. DINAMIZADORES DEL SISTEMA

**Grafo 11. Organizaciones asociativas + organizaciones del Gobierno 2010**



*Nodos: 18. Relaciones actuales: 16. Relaciones posibles: 153. Densidad: 10,46%.*

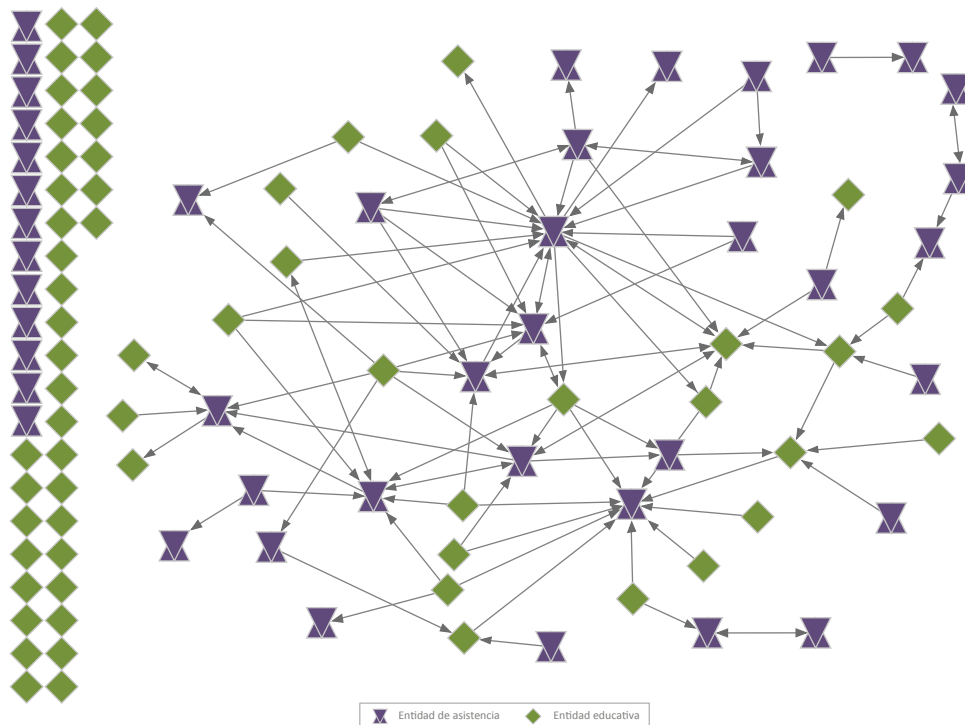
**Grafo 12. Organizaciones asociativas + organizaciones del Gobierno 2012**



*Nodos: 21. Relaciones actuales: 19. Relaciones posibles: 210. Densidad: 9,05%.*

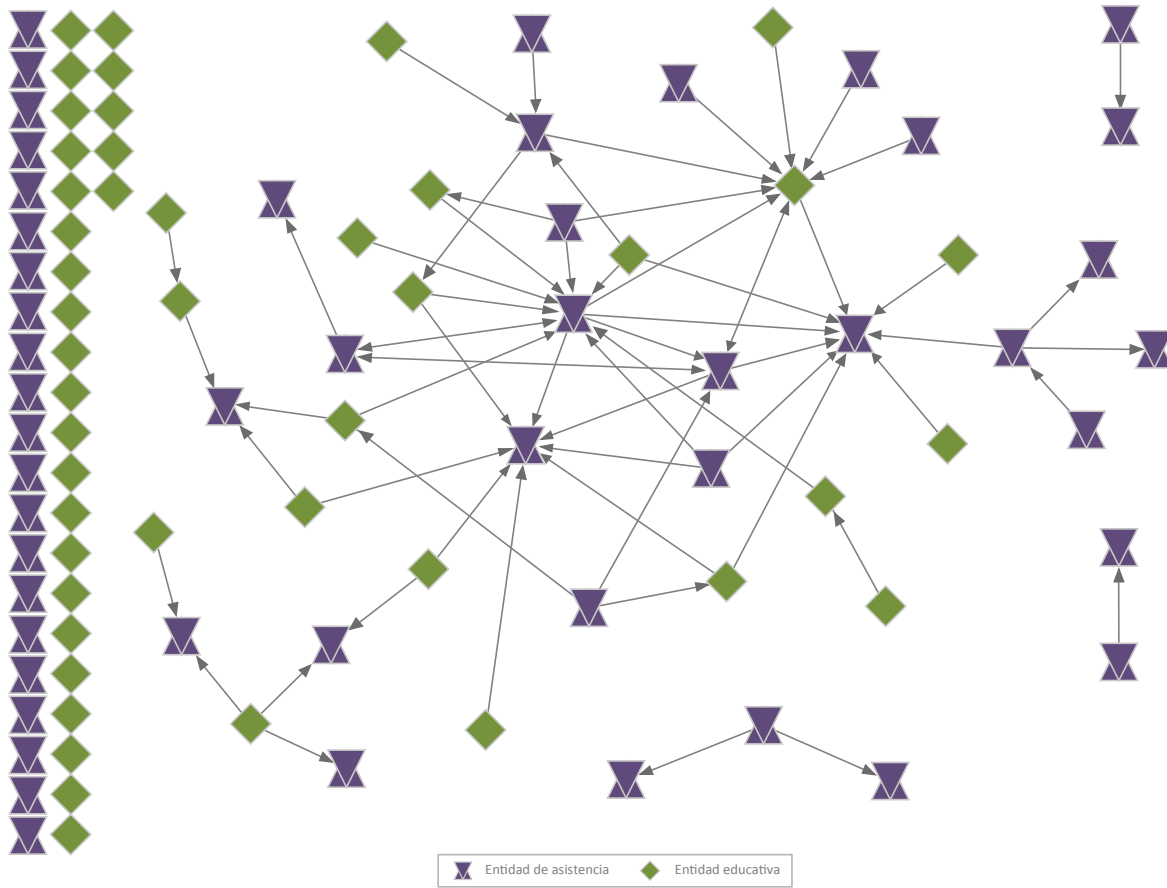
### 3.2.2. PRESTADORES DE SERVICIOS Y MODELO DE TRÍADAS

**Grafo 13. Organizaciones educativas + organizaciones de asistencia 2010**



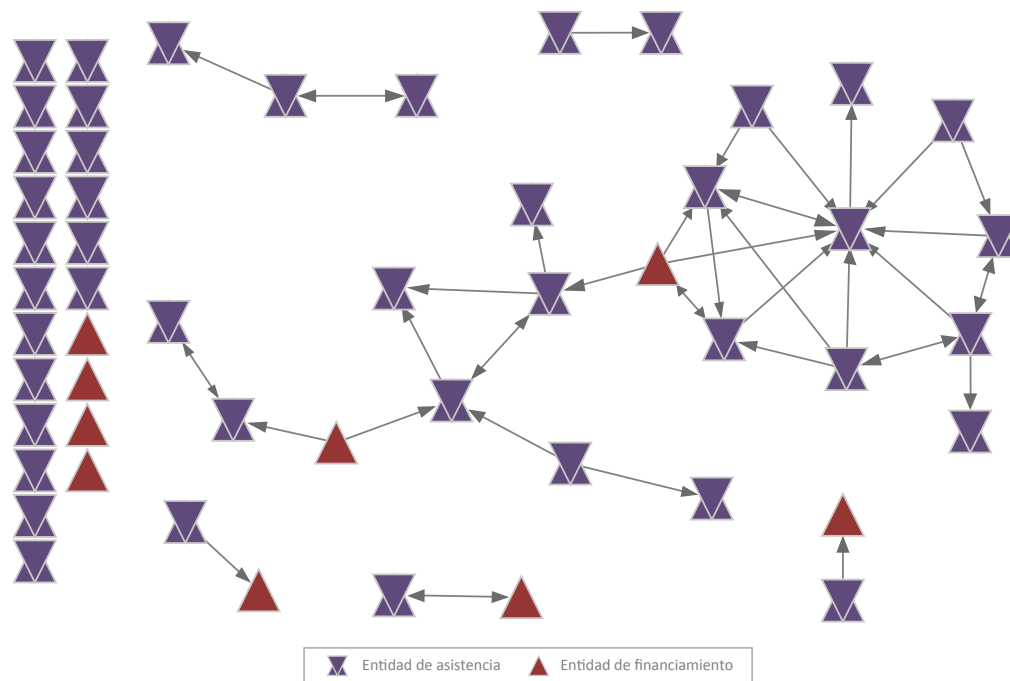
*Nodos: 105. Relaciones actuales: 98. Relaciones posibles: 5.460. Densidad: 1,79%.*

**Grafo 14. Organizaciones educativas + organizaciones de asistencia 2012**



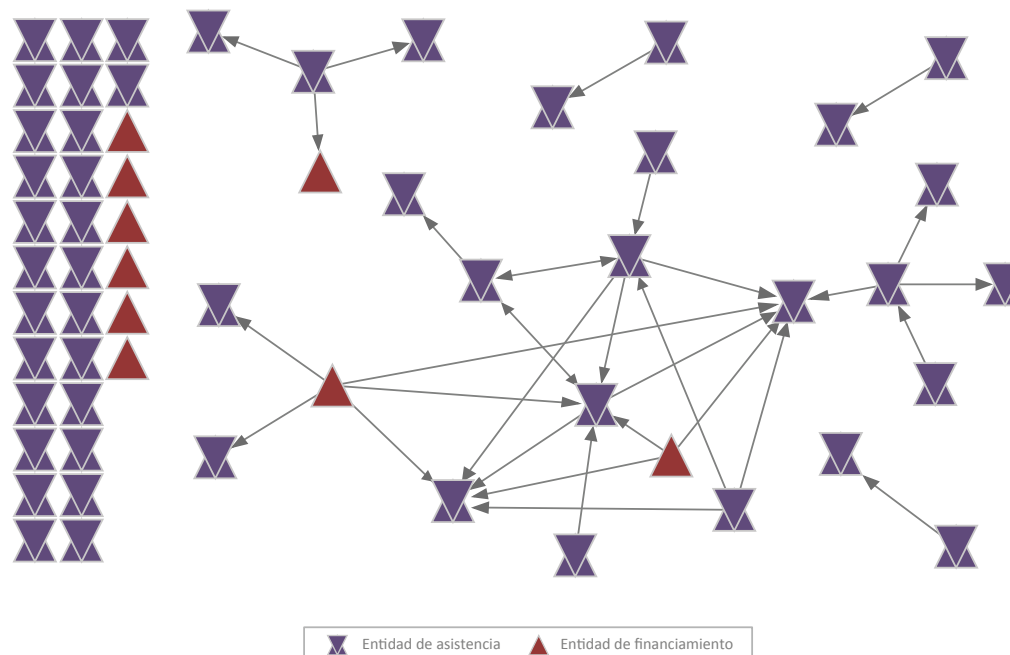
*Nodos: 96. Relaciones actuales: 65. Relaciones posibles: 4.560. Densidad: 1,43%.*

**Grafo 15. Organizaciones de asistencia + organizaciones de financiamiento 2010**



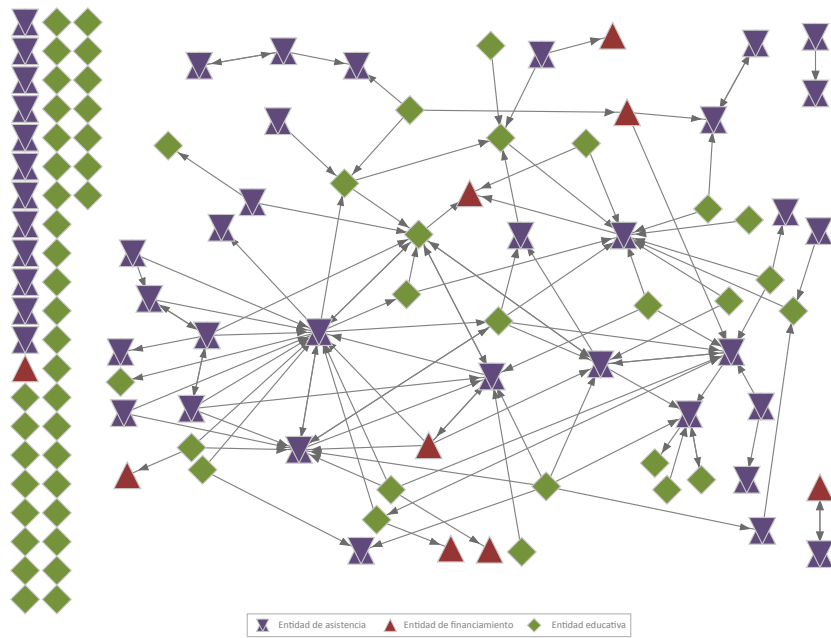
*Nodos: 53. Relaciones actuales: 43. Relaciones posibles: 1.378. Densidad: 3,12%.*

**Grafo 16. Organizaciones de asistencia + organizaciones de financiamiento 2012**



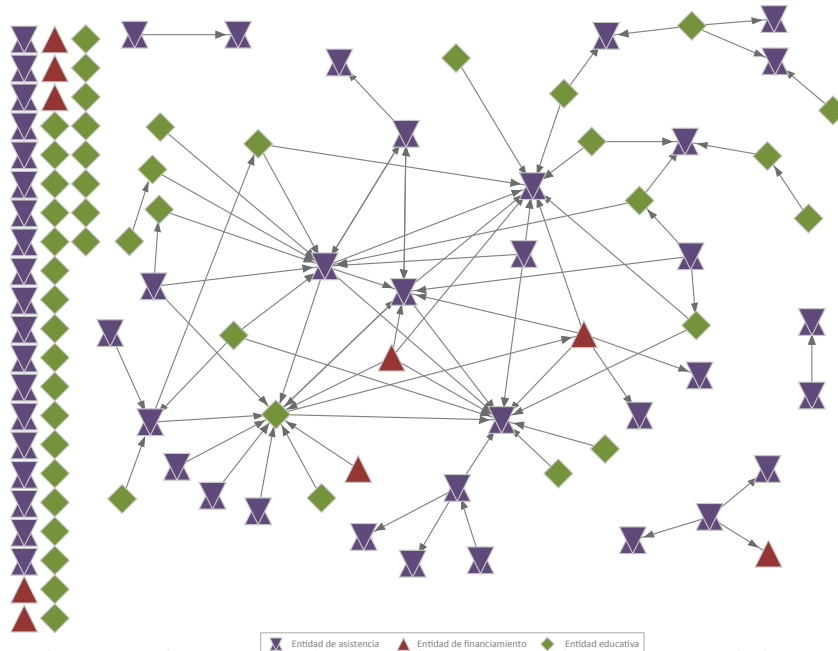
*Nodos: 59. Relaciones actuales: 33. Relaciones posibles: 1.711. Densidad: 1,93%.*

**Grafo 17. Organizaciones educativas + organizaciones de asistencia + organizaciones de financiamiento 2010**



*Nodos: 144. Relaciones actuales: 115. Relaciones posibles: 10.296. Densidad: 1,12%.*

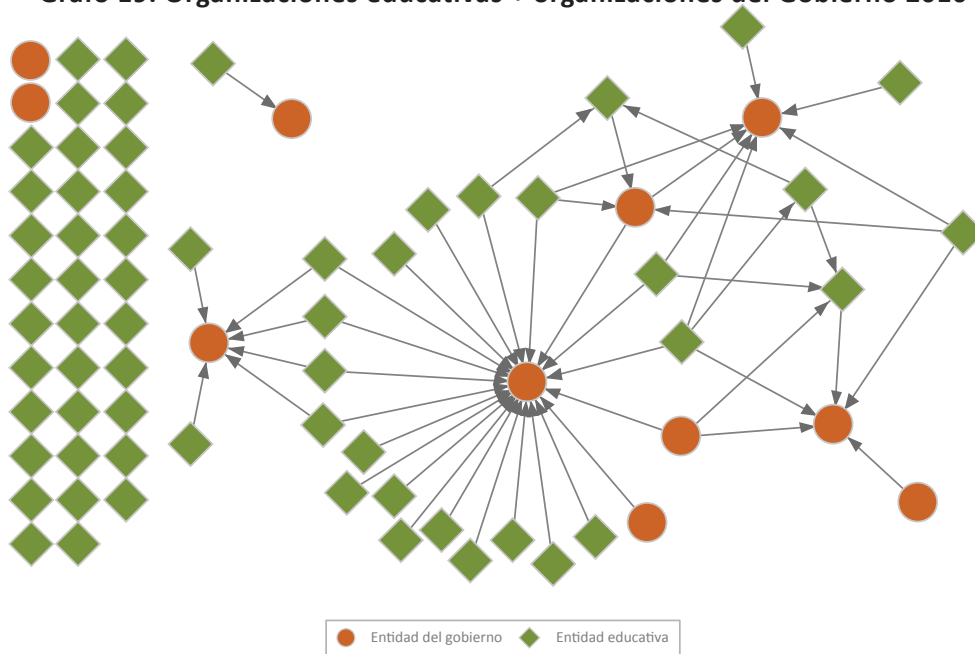
**Grafo 18. Organizaciones educativas + organizaciones de asistencia + organizaciones de financiamiento 2012**



*Nodos: 105. Relaciones actuales: 77. Relaciones posibles: 5.460. Densidad: 1,41%.*

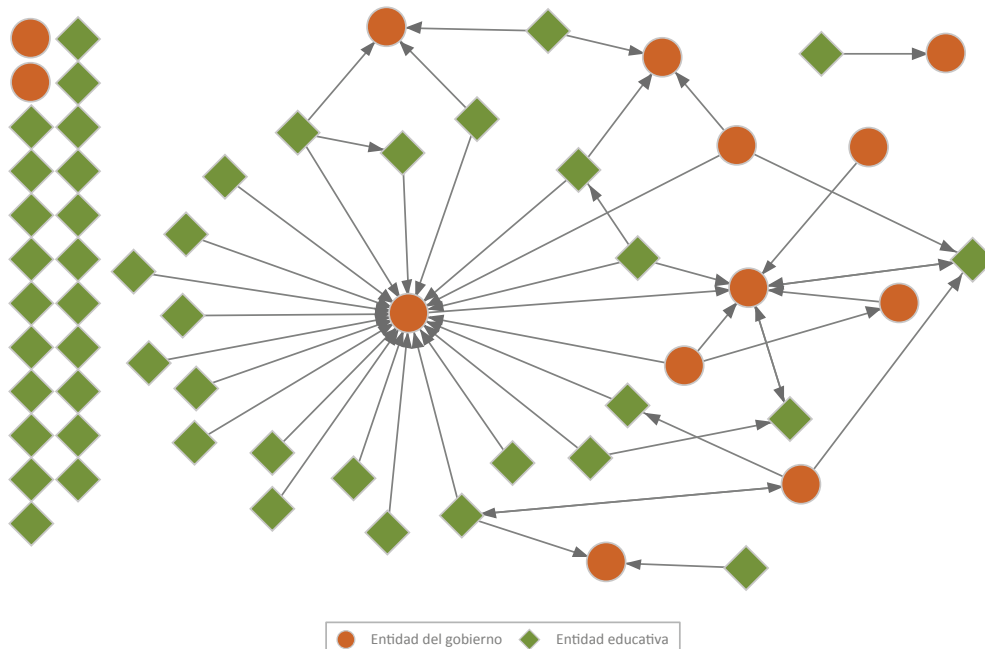
### 3.2.3. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO

**Grafo 19. Organizaciones educativas + organizaciones del Gobierno 2010**



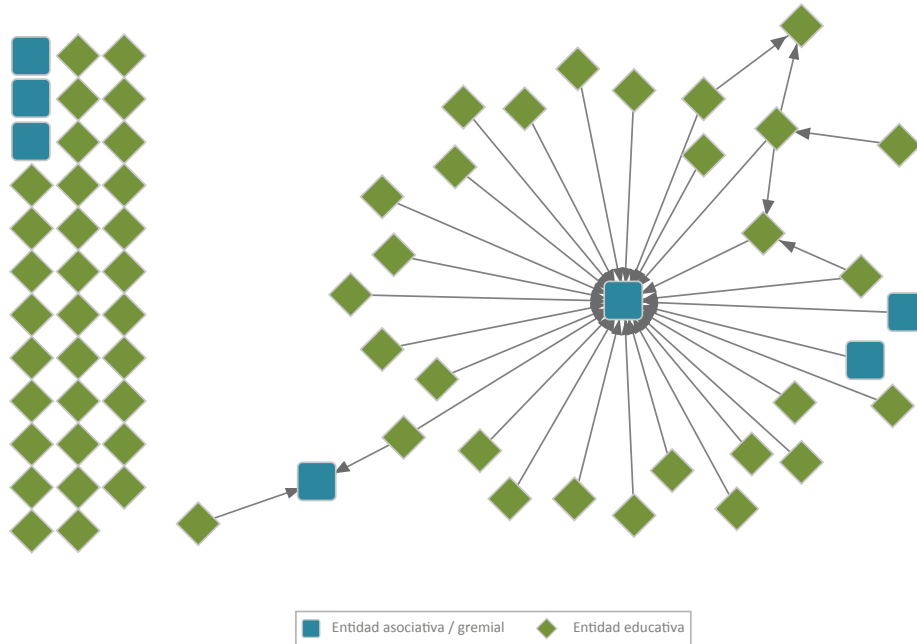
Nodos: 72. Relaciones actuales: 50. Relaciones posibles: 2.556. Densidad: 1,96%.

**Grafo 20. Organizaciones educativas + del Gobierno 2012**



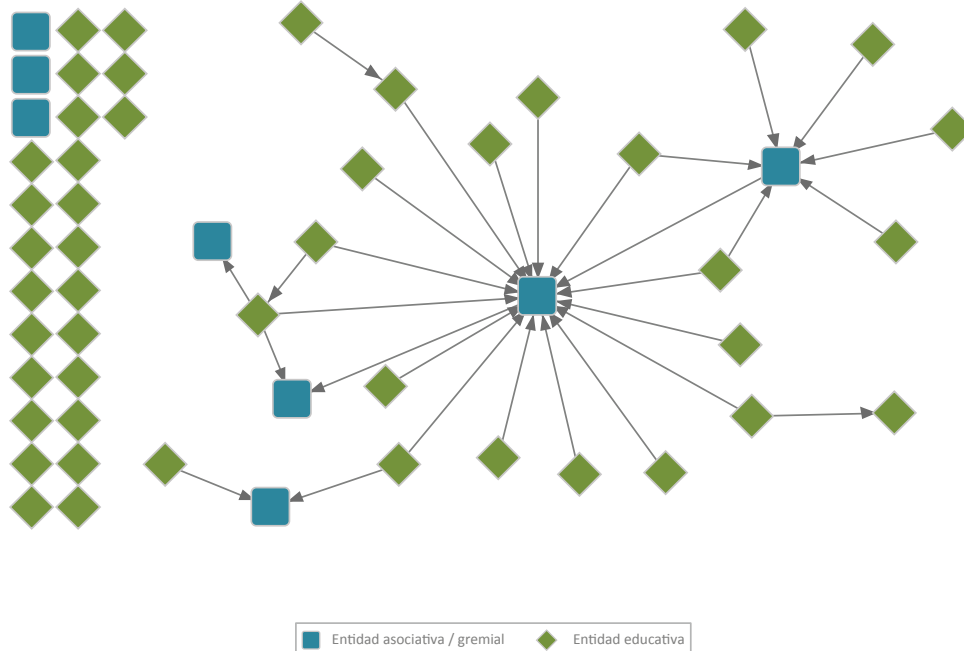
Nodos: 59. Relaciones actuales: 49. Relaciones posibles: 1.711. Densidad: 2,86%.

**Grafo 21. Organizaciones educativas + organizaciones asociativas 2010**



*Nodos: 68. Relaciones actuales: 35. Relaciones posibles: 2.278. Densidad: 1,54%.*

**Grafo 22. Organizaciones educativas + organizaciones asociativas 2012**



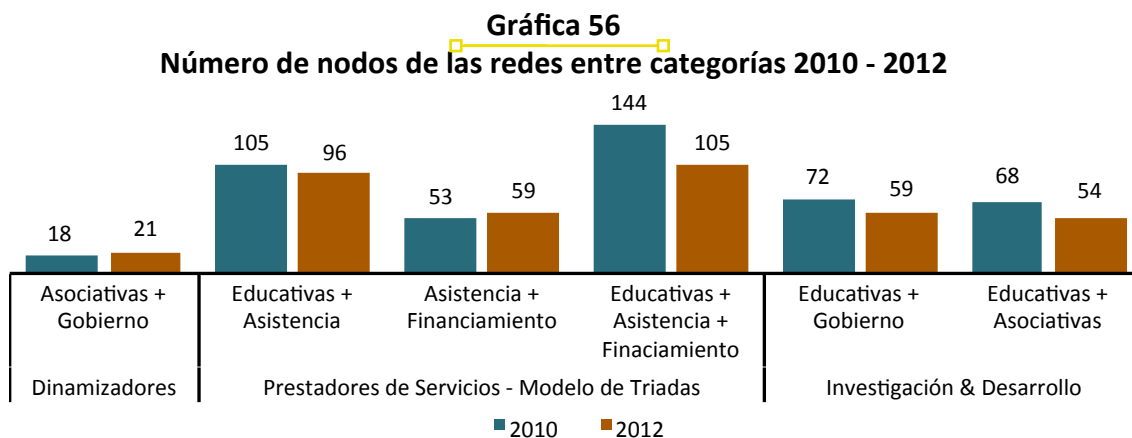
*Nodos: 54. Relaciones actuales: 30. Relaciones posibles: 1.431. Densidad: 2,10%.*

### 3.2.4. OBSERVACIONES

Las Gráficas 56 y 57 muestran el número de nodos y la densidad de red para los grafos de esta sección. Se analizarán brevemente cada una de las redes para ver sus características y tendencias principales.

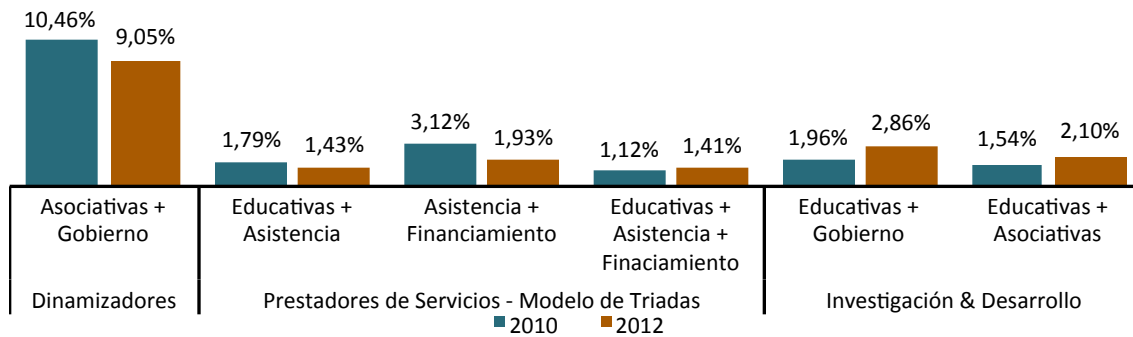
La red de las organizaciones dinamizadoras (Grafos 11 y 12) se ve afectada por la falta de asociaciones y gremios. En consecuencia, esta red se mantiene gracias al interés seis actores, tres independientes y tres articulados en una tríada, estos actores no solo tienen servicios de apoyo a nivel local sino también nacional. En 2012, la red de dinamizadores se articula un poco más con algunos nuevos actores, pero alrededor de los actores iniciales. Esta red requiere la entrada de actores gremiales y otros participantes que ejerzan las actividades de promoción, fomento y divulgación.

En cuanto a la red de organizaciones educativas y de asistencia (Grafos 13 y 14), la primera parte del modelo de tríadas, presenta la relevancia de seis actores con capacidad de articular las organizaciones educativas. Esto es, en general, una buena noticia, pues, si se descarta la gran cantidad de organizaciones aisladas —apiladas y la principal razón de la baja densidad de la red—, se tiene una red mejor distribuida y de relaciones cercanas. Esto significa que los emprendedores podrían encontrar en las relaciones de estas organizaciones ofertas de apoyo complementarias, siempre y cuando tengan la suerte de estar en el lado articulado de la red. Sin embargo, en 2012 se aprecia una leve caída de la densidad de la red, lo cual la jerarquiza y les impone caminos más largos a los actores de la periferia, situación poco favorable para los emprendedores.





**Gráfica 57**  
**Densidad de las redes entre categorías 2010 - 2012**



En cuanto a la red entre organizaciones de asistencia y de financiamiento (Grafos 15 y 16), sin hablar de los actores aislados, se puede ver que existe un grupo grande de actores medianamente articulados y varias díadas y tríadas. La tendencia se ve en los dos períodos, por lo cual parece que esos grupos pequeños no han podido crecer mucho ni articularse con el grupo grande. El aspecto positivo es que las organizaciones de financiamiento establecen puentes entre las organizaciones de asistencia.

La red de las tríadas (Grafos 17 y 18) es simplemente una suma de las dos redes anteriores, pues si se analizara la red entre organizaciones educativas y de financiamiento, solo se encontraría un lazo por parte de una universidad correspondiente a la red desarrollada por el Programa New Ventures de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. En consecuencia, lo encontrado es la misma red de organizaciones educativas y de asistencia, con los mismos articuladores y algunos pocos financiadores que sirven de puente entre algunas organizaciones. El modelo de tríadas aparece débil sin la presencia de organizaciones enfocadas en el financiamiento y dispuestas a articularse.

Finalmente, en las organizaciones de investigación y desarrollo (Grafos 19 al 21) encontramos redes excesivamente jerarquizadas por los actores de mayor influencia del Ecosistema, es decir las entidades del Gobierno. En teoría, las redes jerarquizadas no son benéficas para el flujo de información ni para el desarrollo de trabajos conjuntos e innovaciones, ya que se asemejan más a estructuras estáticas, burocráticas y condicionadas por la capacidad o los intereses de los actores centrales. Esto ocurre por la baja articulación entre las organizaciones educativas entre sí al igual que entre las gremiales (véanse Secciones 3.1.1 y 3.1.5). Es necesario generar redes para la investigación y el desarrollo y para esto se debe fomentar la articulación entre las universidades, entre las asociaciones y entre estas y actores de

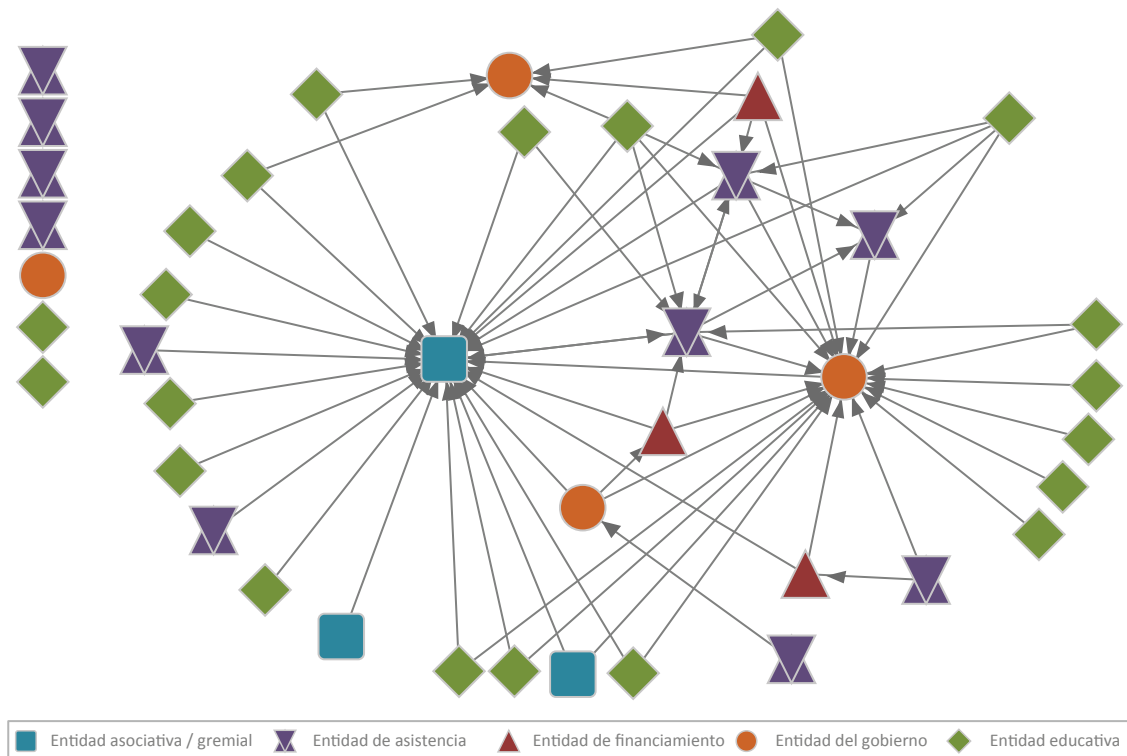
influencia mediana, de tal manera que los actores centrales estén menos saturados y puedan intervenir más como dinamizadores que como líderes. Se alcanza a observar en 2012 que actores como la red REUNE y Colciencias pueden colaborar en este trabajo y se espera que sean ejemplo para la creación de más subgrupos y la formación de una red más distribuida en el futuro.

### 3.3. RELACIONES DE RED SEGÚN EL TIPO DE EMPRENDIMIENTO

Las relaciones de red dependiendo del tipo de emprendimiento se presentan en los Grafos 23 al 34. Inicialmente se presentan grafos por tipo de emprendimiento con las convenciones (formas y colores de los nodos) correspondientes a los diferentes tipos de organización. Los Grafos 29 al 34 mantienen la convención de forma para el tipo de organización, pero la convención de color cambia y denota negro para oportunidad, amarillo para subsistencia y rojo para innovación.

#### 3.3.1. ORGANIZACIONES QUE TRABAJAN EMPRENDIMIENTO DE OPORTUNIDAD

Grafo 23. Organizaciones de oportunidad 2010



Nodos: 42. Relaciones actuales: 66. Relaciones posibles: 861. Densidad: 7,67%.

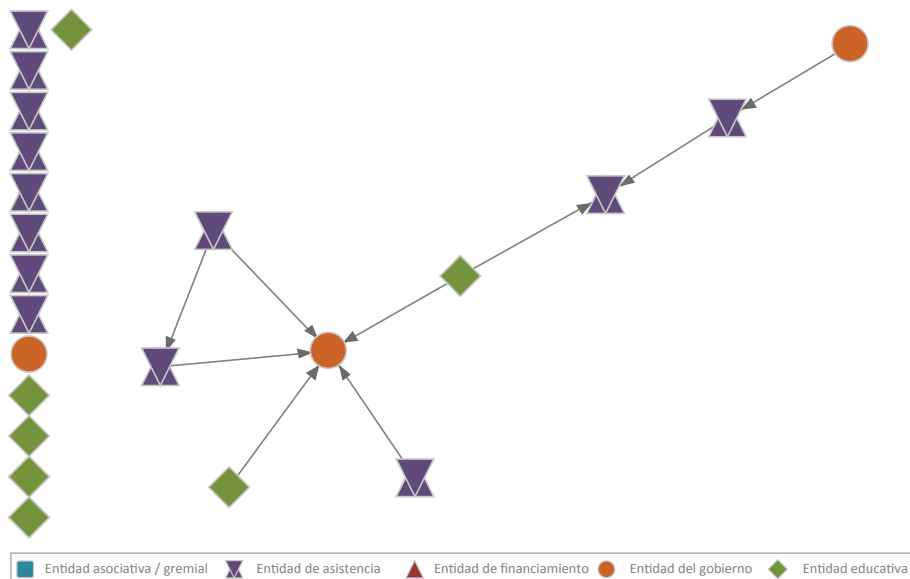
**Grafo 24. Organizaciones de oportunidad 2012**



*Nodos: 29. Relaciones actuales: 28. Relaciones posibles: 406. Densidad: 6,90%.*

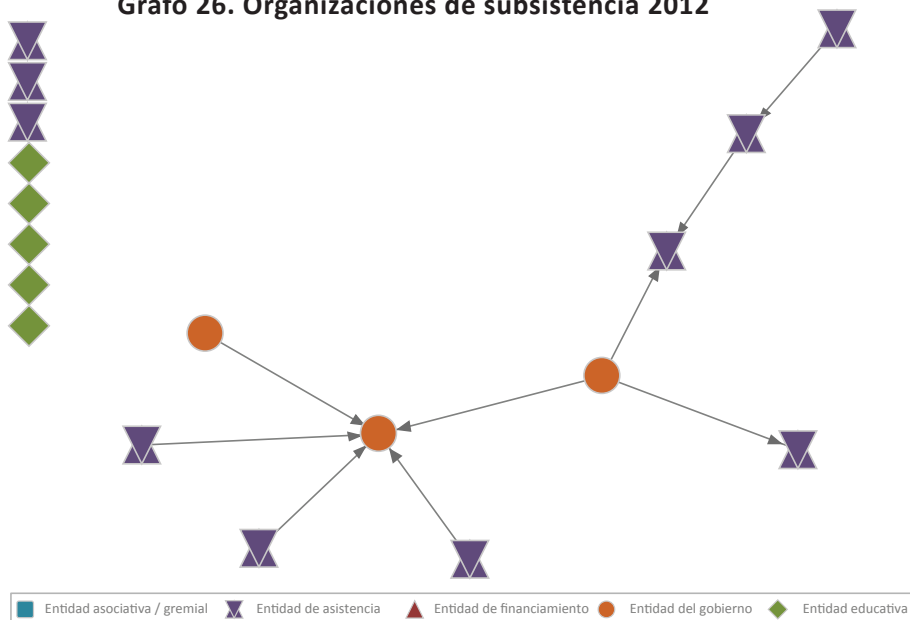
### 3.3.2. ORGANIZACIONES QUE TRABAJAN EMPRENDIMIENTO DE SUBSISTENCIA

**Grafo 25. Organizaciones de subsistencia 2010**



*Nodos: 23. Relaciones actuales: 9. Relaciones posibles: 253. Densidad: 3,56%.*

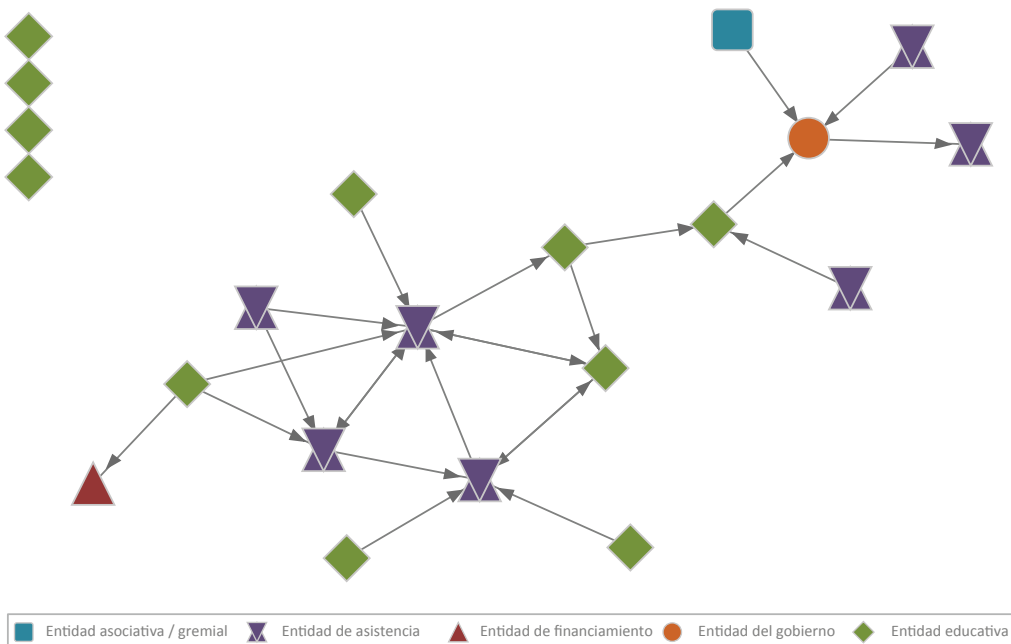
**Grafo 26. Organizaciones de subsistencia 2012**



Nodos: 18. Relaciones actuales: 9. Relaciones posibles: 153. Densidad: 5,88%.

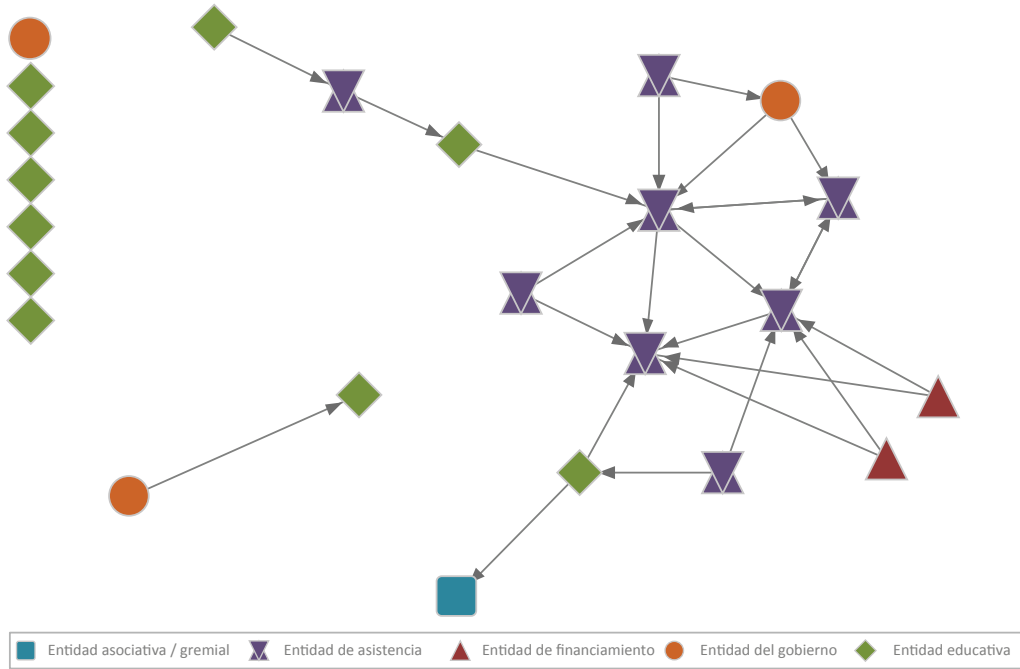
**3.3.3. ORGANIZACIONES QUE TRABAJAN EMPRENDIMIENTO DE INNOVACIÓN**

**Grafo 27. Organizaciones de innovación 2010**



Nodos: 21. Relaciones actuales: 24. Relaciones posibles: 210. Densidad: 11,43%.

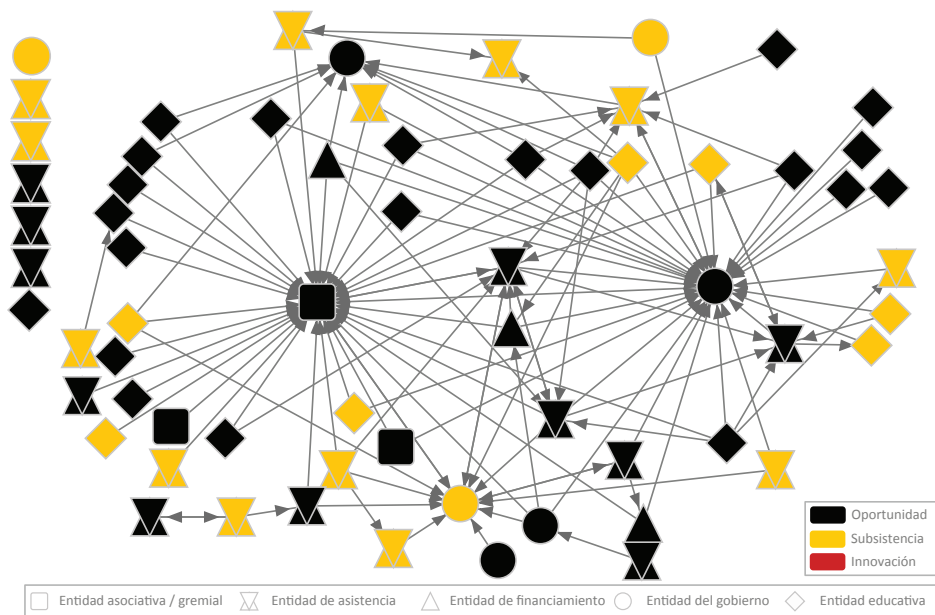
**Grafo 28. Organizaciones de innovación 2012**



*Nodos: 24. Relaciones actuales: 25. Relaciones posibles: 276. Densidad: 9,06%.*

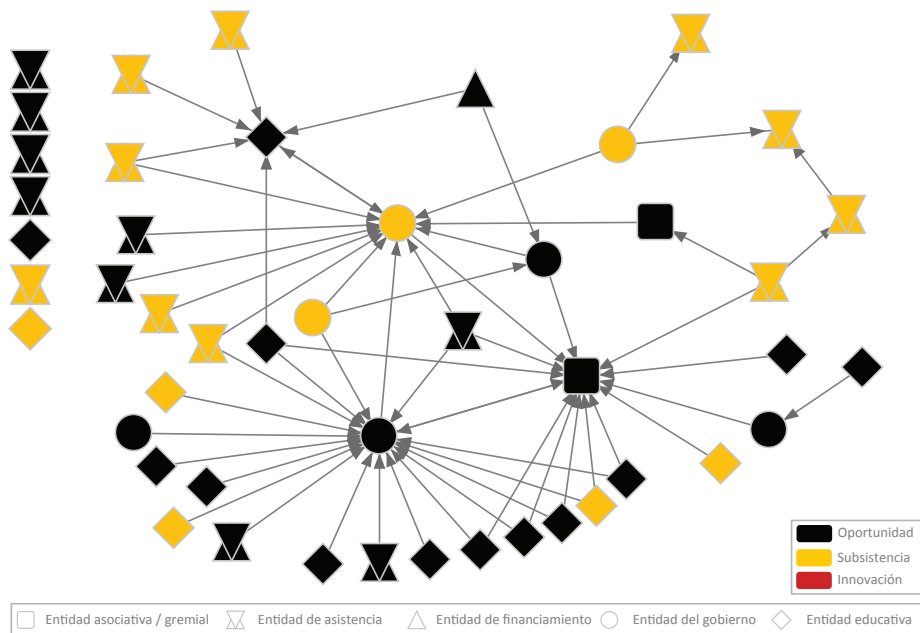
**3.3.4. RELACIONES DE RED ENTRE OPORTUNIDAD Y SUBSISTENCIA**

**Grafo 29. Oportunidad + subsistencia 2010**



*Nodos: 65. Relaciones actuales: 123. Relaciones posibles: 2.080. Densidad: 5,91%.*

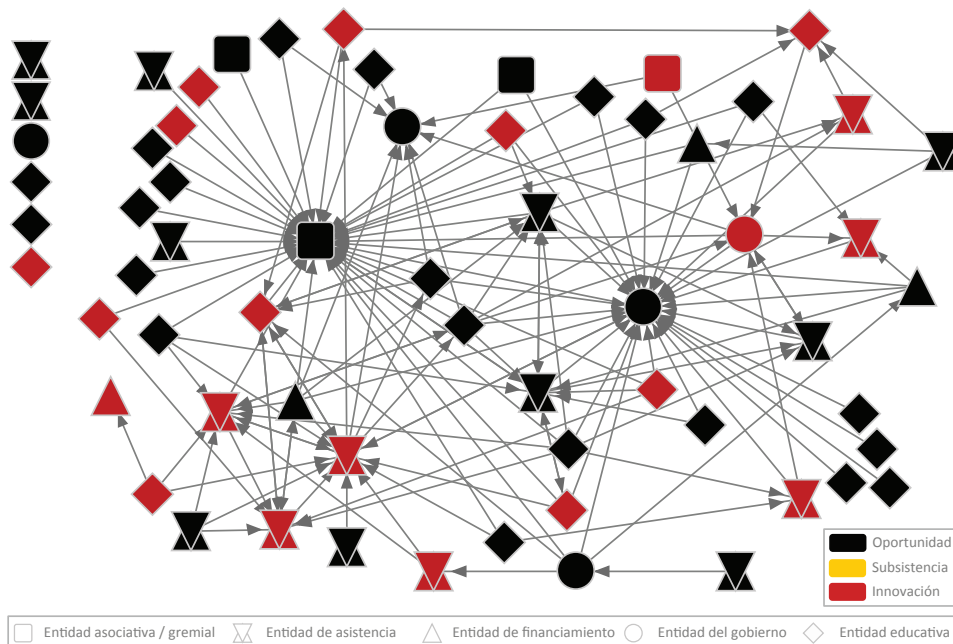
**Grafo 30. Oportunidad + subsistencia 2012**



Nodos: 47. Relaciones actuales: 59. Relaciones posibles: 1.081. Densidad: 5,46%.

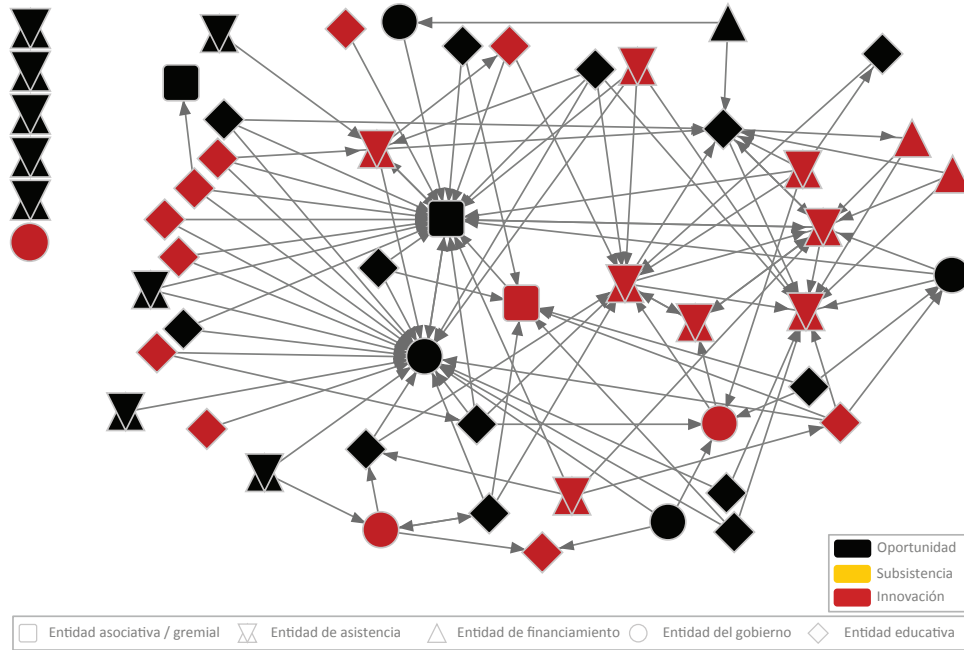
**3.3.5. RELACIONES DE RED ENTRE OPORTUNIDAD E INNOVACIÓN**

**Grafo 31. Oportunidad + innovación 2010**



Nodos: 63. Relaciones actuales: 149. Relaciones posibles: 1.953. Densidad: 7,63%.

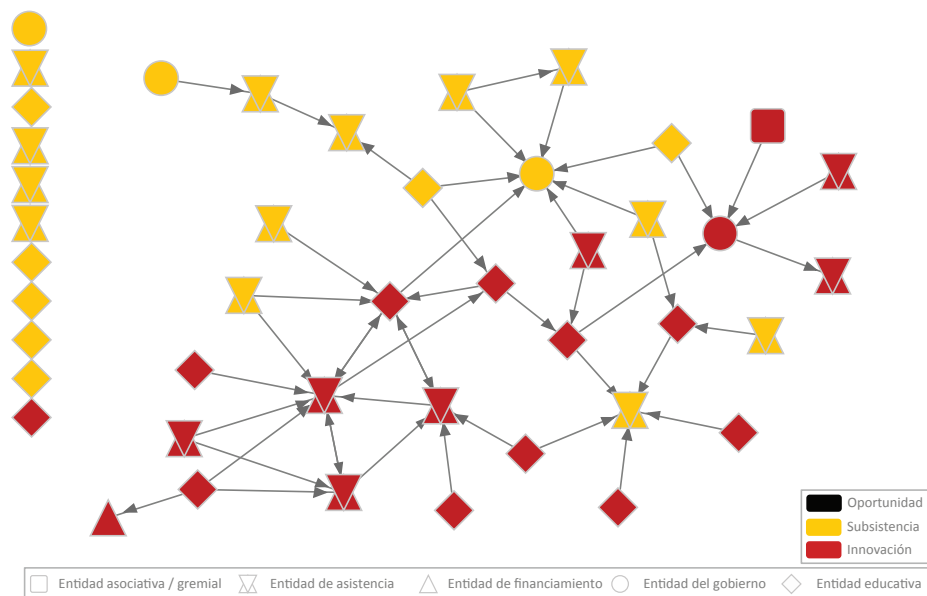
**Grafo 32. Oportunidad + innovación 2012**



*Nodos: 53. Relaciones actuales: 114. Relaciones posibles: 1.378. Densidad: 8,27%.*

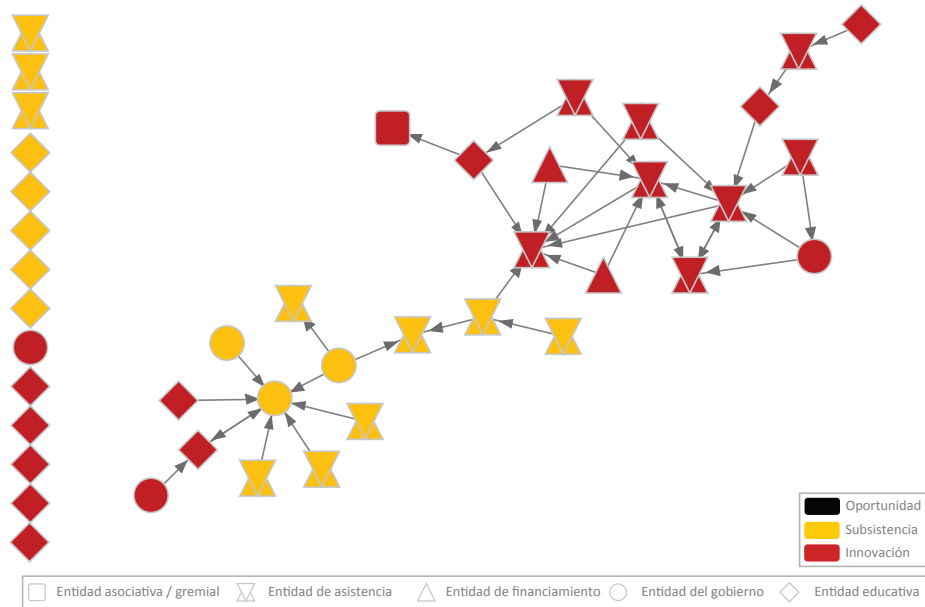
### 3.3.6. RELACIONES DE RED ENTRE SUBSISTENCIA E INNOVACIÓN

**Grafo 33. Subsistencia + innovación 2010**



*Nodos: 44. Relaciones actuales: 47. Relaciones posibles: 946. Densidad: 4,97%.*

**Grafo 34. Subsistencia + innovación 2012**

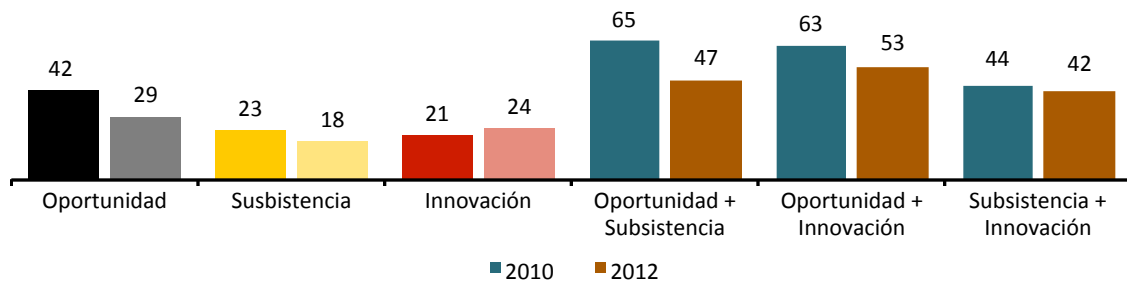


Nodos: 42. Relaciones actuales: 38. Relaciones posibles: 861. Densidad: 4,41%.

### 3.3.7. OBSERVACIONES

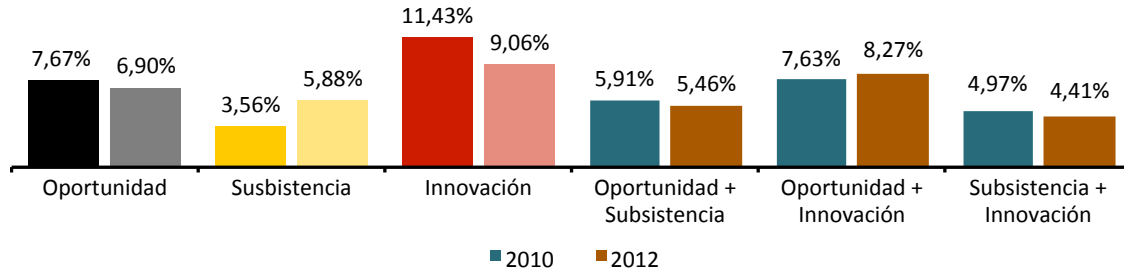
Las Gráficas 58 y 59 muestran el número de nodos y la densidad de red para los grafos de esta sección. Se analizarán brevemente cada una de las redes para ver sus características y tendencias principales.

**Gráfica 58**  
**Número de nodos de las redes según tipo de emprendimiento 2010 - 2012**





**Gráfica 59**  
**Densidad de las redes según tipo de emprendimiento**  
**2010 - 2012**



En cuanto al emprendimiento de oportunidad, Grafos 23 y 24, la característica principal es la presencia de dos focos importantes, que son los dos actores con mayor relacionamiento del Ecosistema, la Cámara de Comercio de Bogotá y el SENA. Entonces, la estructura de esta red es altamente jerarquizada y la influencia de los dos actores centrales es superlativa. Se observa además que, entre los dos períodos, la densidad de la relación cayó significativamente y algunos actores con influencia mediana —organizaciones de asistencia— desaparecen del mapa, probablemente porque se movilizaron hacia otro tipo de emprendimiento, lo cual dejó a la red aún más jerarquizada.

La red de organizaciones que se desempeñan prioritariamente en subsistencia se caracteriza por el alto número de organizaciones aisladas y por la preponderancia de un actor del gobierno distrital, que es el foco de las diferentes relaciones y además tiene una cola bastante larga, es decir varias organizaciones conectadas pero con muchos intermediarios, lo que en análisis de redes se llama camino. Definitivamente hace falta que las organizaciones aisladas establezcan lazos con las otras, para generar una red más dilatada en torno a este tipo de emprendimiento.

Por su parte, la red de organizaciones que trabajan principalmente en emprendimiento de innovación se caracteriza por la presencia de un grupo altamente cohesionado de organizaciones de asistencia, algo ya mencionado en la Sección 3.1. Este es un grupo de organizaciones de influencia media y alta, bastante reconocidas en el Ecosistema, con relaciones más o menos bien distribuidas y acceso a varias organizaciones de otras categorías, como financiadores, Gobierno y universidades. De un período a otro se observa que este grupo aumenta en cohesión, con relaciones poco jerarquizadas, lo cual es bueno; sin embargo, también se observa una disminución de la densidad de la red en general, causada por la entrada de nuevos actores de forma desarticulada. Este tipo de grupos son benéficos para el Ecosistema y es importante que sean varios más con características similares, para que no se conviertan en actores o grupos excluyentes.

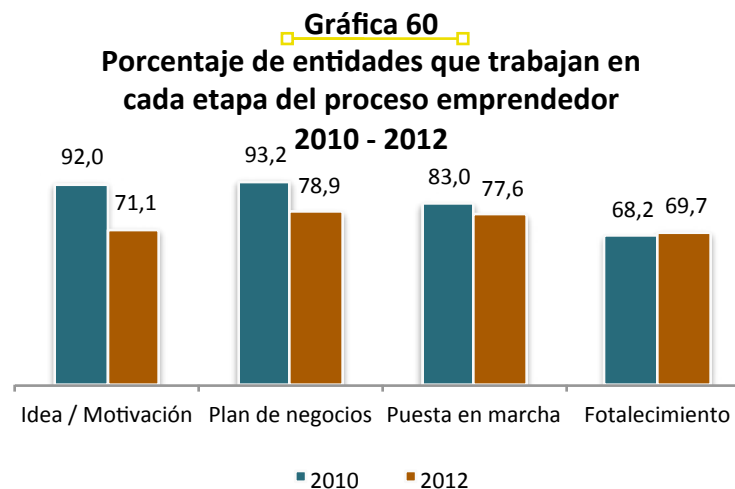
Ahora bien, al evaluar las relaciones entre los tipos de emprendimiento se observa que las organizaciones que hacen emprendimiento de oportunidad son articuladoras de las organizaciones de emprendimiento de subsistencia. En los Grafos 29 y 30 se puede ver cómo los nodos negros (que denotan las que trabajan en oportunidad) están generalmente más al centro de la red, mientras que los nodos amarillos (las organizaciones de subsistencia) se ubican en la periferia. Nuevamente se aprecia la influencia de los dos actores más grandes del Ecosistema, que hacen emprendimiento de oportunidad, y cómo de un período a otro la red disminuye su densidad al perder algunos actores de influencia media. Como se puede observar en las Gráficas 58 y 59, aunque el número de nodos disminuye considerablemente, la densidad de la red no aumenta (el número de relaciones cayó a más de la mitad, de 123 a 59). Esto puede estar relacionado con la movilización de algunos actores de influencia media hacia el emprendimiento de innovación.

Efectivamente, aumenta la densidad de la red entre oportunidad e innovación (Gráfica 59) y la red muestra que los actores centrales pierden presencia, lo que la hace menos jerarquizada y da lugar a la creación de lazos diversos entre organizaciones de influencia media. Esta es una buena noticia para el emprendimiento de innovación, algo que es consecuente con lo analizado en la Sección 1.7, sobre el impulso y crecimiento que ha tenido este tipo de emprendimiento.

Sin embargo, el emprendimiento de subsistencia, de gran importancia para el Gobierno, parece perder protagonismo, al menos en cuanto a las relaciones interinstitucionales de las organizaciones que lo trabajan primordialmente. Al analizar los Grafos 33 y 34 se ve cuán diferentes son los tipos de emprendimiento de innovación y subsistencia, casi dos mundos distintos. También se observa que, en general, mientras las organizaciones de innovación tienden a buscar la participación en redes densas, las organizaciones que apoyan el emprendimiento de subsistencia trabajan en redes de densidad muy inferior y hay muchas más organizaciones aisladas. Este es un punto que debe evaluarse más a fondo en las organizaciones que trabajan en subsistencia, pues entre ellas no se relacionan mucho y solo se articulan a través de un actor del Gobierno. Puede suceder que algunas organizaciones de este tipo realicen actividades similares o esfuerzos redundantes y, por tanto, entran en fenómenos de competencia, lo que les impide tener incentivos para formar alianzas. El Gobierno, a su vez, debe tener cuidado cuando delega la ejecución de programas en estos temas y fomenta la competencia, lo cual puede desestimular la búsqueda de especialización por parte de las organizaciones ante la posibilidad de recursos de financiación para sus programas, así deba ajustarlos a las preferencias gubernamentales.

### 3.4. RELACIONES DE RED Y PROCESO EMPRENDEDOR

En 2010 se identificó una alta participación de organizaciones en las primeras etapas del proceso emprendedor. Hay muchas organizaciones que pretenden ayudar a los emprendedores a depurar sus ideas de negocio y dar sus primeros pasos, pero muy pocas están preparadas para brindar apoyo a las empresas ya creadas que necesitan consolidarse y acelerar su crecimiento. Otro de los aspectos identificados consiste en que la mayoría de las organizaciones trabajaban en más de una etapa del proceso, la mayoría en todas las cuatro (véase Sección 1.7). La Gráfica 53 muestra el número de organizaciones que trabajan, aunque sea en una mínima proporción, en cada una de las etapas definidas. Aunque de un período a otro se ve una movilización hacia las etapas más avanzadas del proceso, con una consecuente nivelación de la atención en las cuatro etapas, la realidad es que las organizaciones siguen trabajando individualmente en todo el proceso y no han logrado dar el paso a la especialización. En consecuencia, no hay posicionamientos claros para identificar tales organizaciones y poder entablar convenios o alianzas con base en las etapas del proceso, lo que genera un círculo vicioso que debe romperse.



No es tan difícil dar este paso a la especialización por etapa. Algunas organizaciones pueden estar mejor preparadas para responder a las necesidades de los emprendedores en algunas etapas específicas del proceso. Por ejemplo, las universidades y las organizaciones educativas parecerían estar más capacitadas para dar apoyo a los emprendedores en las etapas más tempranas. De manera análoga, las organizaciones de asistencia podrían ser más útiles ayudando en las etapas de puesta en marcha y fortalecimiento, y las organizaciones financieras también deberían tener mayor presencia en estas últimas etapas. Lo anterior conlleva la necesidad de buscar mayor colaboración entre los diferentes tipos de organizaciones y trabajar para tener un Ecosistema de Emprendimiento donde las relaciones entre organizaciones de diferentes tipos sean más ágiles y fluidas, de manera que el Ecosistema en conjunto pueda resolver la mayor cantidad de requerimientos del mayor número posible de emprendedores.

Sin embargo, el análisis de los perfiles de red del Ecosistema muestra que muchas de las organizaciones tienden a trabajar en solitario y no hacen un esfuerzo deliberado por formar parte de una red que les permita canalizar a los emprendedores que ellas atienden hacia otros actores del Ecosistema, quienes podrían resolver sus necesidades con mayor eficacia a medida que aquellos avancen en sus procesos de desarrollo.

Dado que la mayoría de las organizaciones trabajan en más de una etapa del proceso y no hay especialización por etapa, no es posible clasificar a las organizaciones, como se hizo con el tipo de organización o de emprendimiento, y por ende, no se puede hacer el análisis entre unas y otras, como en las secciones anteriores. No obstante, en la Sección 3.7 se muestra un mapa del Ecosistema general en el que se discriminan las organizaciones que se acercan a tener una especialización por etapa y las que aún trabajan en todas ellas.

### □ 3.5. ACTORES DESTACADOS EN EL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO

A lo largo de este capítulo se ha venido hablando de la influencia, baja, media y alta, de algunos actores en el Ecosistema. Cuando se habla de influencia, se hace referencia principalmente al número de relaciones que posee un determinado actor. Como el diseño del estudio limita a cinco el número de contactos y relaciones de trabajo que puede señalar una entidad, cuando aparecen organizaciones que superan esta cifra es porque otras las identificaron dentro de sus cinco relaciones más importantes. De esta forma, a partir de la densidad de relaciones alcanzada, se identificaron tres tipos de actores en el Ecosistema:

1. **Actores núcleo:** Tienen el máximo número de relaciones con otras organizaciones y desempeñan un papel central en el Ecosistema.
2. **Actores nodo:** Tienen un número menor de conexiones que los actores núcleo pero son importantes por la densidad de sus relaciones, debido a que generan caminos cortos y son articuladores de grupos cohesionados.
3. **Actores semilla:** Tienen un número limitado de conexiones, pero con alguna importancia en áreas específicas, sobre todo para llegar a sectores pequeños de la red. Son actores con alta potencialidad de crecer en la red.

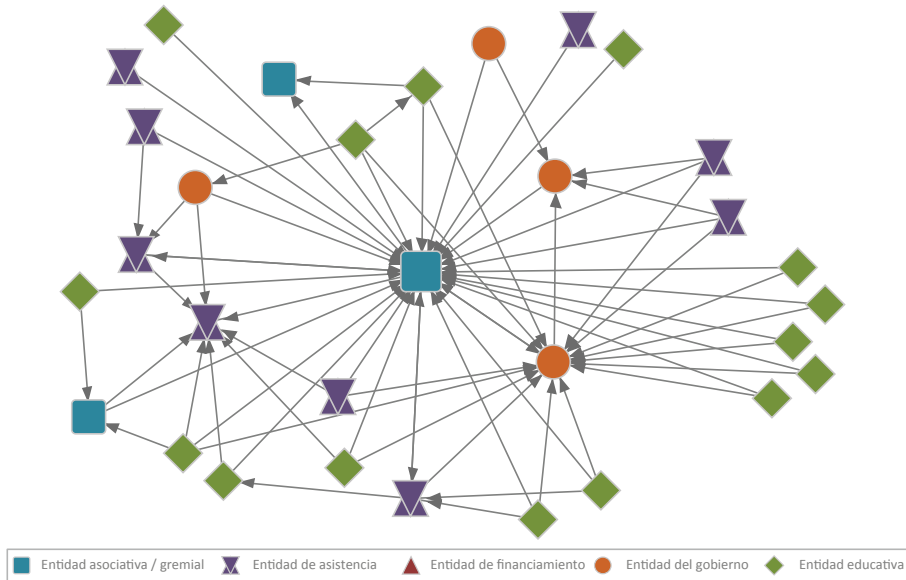
A continuación se presenta un ejemplo de cada uno de estos actores, a través de su red egocéntrica<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> La red egocéntrica o personal de un actor determinado (llamado "ego") muestra exclusivamente sus conexiones con otros actores (llamados "alters") y las conexiones entre estos últimos. Tales redes sirven para analizar las conexiones a nivel individual.

### 3.5.1. EJEMPLO DE UN ACTOR NÚCLEO

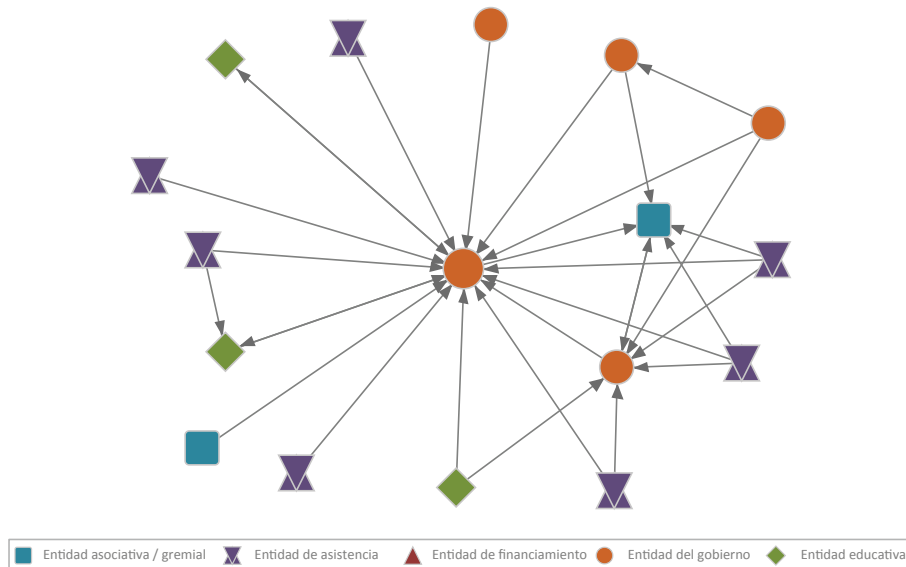
Grafo 35. Red egocéntrica de un actor núcleo



Número de alters (relaciones): 30. Densidad (30/125): 24,00%.

### 3.5.2. EJEMPLO DE UN ACTOR NODO

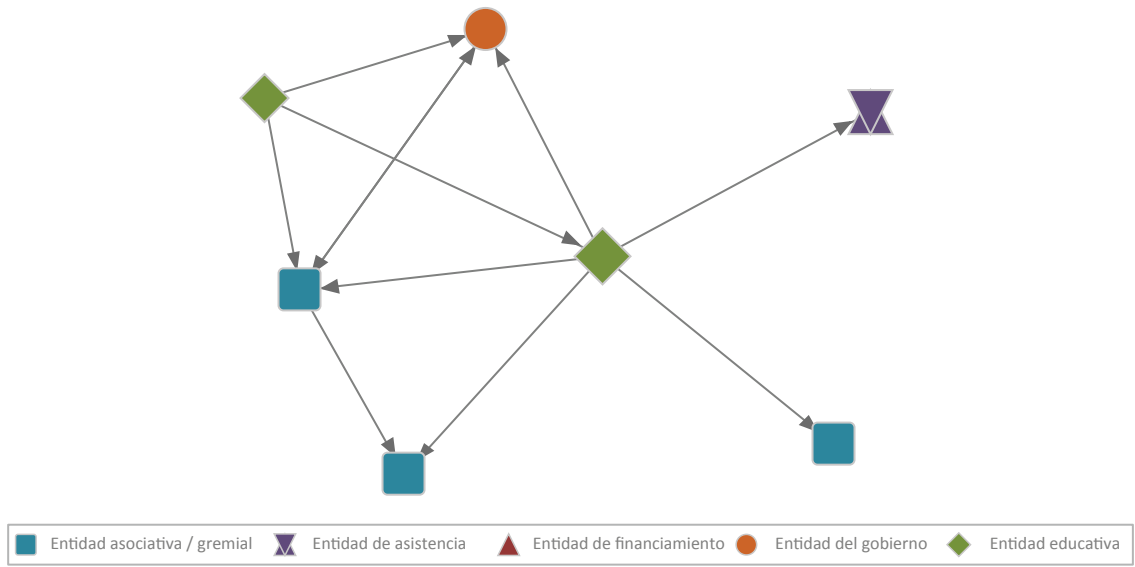
Grafo 36. Red egocéntrica de un actor nodo



Número de alters (relaciones): 16. Densidad (16/125): 12,80%.

### 3.5.3. EJEMPLO DE UN ACTOR SEMILLA

Grafo 37. Red egocéntrica de un actor semilla



Número de alters (relaciones): 6. Densidad (6/131): 4,80%.

### 3.6. INDICADORES DEL ECOSISTEMA

Además de definir varios tipos de actores dentro de las redes según su influencia, el estudio desarrolló una serie de indicadores individuales para poder hacer comparaciones periódicas del comportamiento de los actores del Ecosistema. Esta es una parte fundamental del estudio, pues ayuda a las organizaciones a identificar su posición y reconocimiento en el sistema y les ofrece indicaciones para tener un mejor nivel de articulación con las otras organizaciones. Al final, si los actores individuales afinan sus esfuerzos, el Ecosistema se nutre y gana en diversidad y eficacia.

Los indicadores son los siguientes:

- Densidad de relaciones individuales
- Índice de diversidad por categoría (IDC)
- Índice de diversidad por etapa (IDE)
- Indicador de atractivo institucional

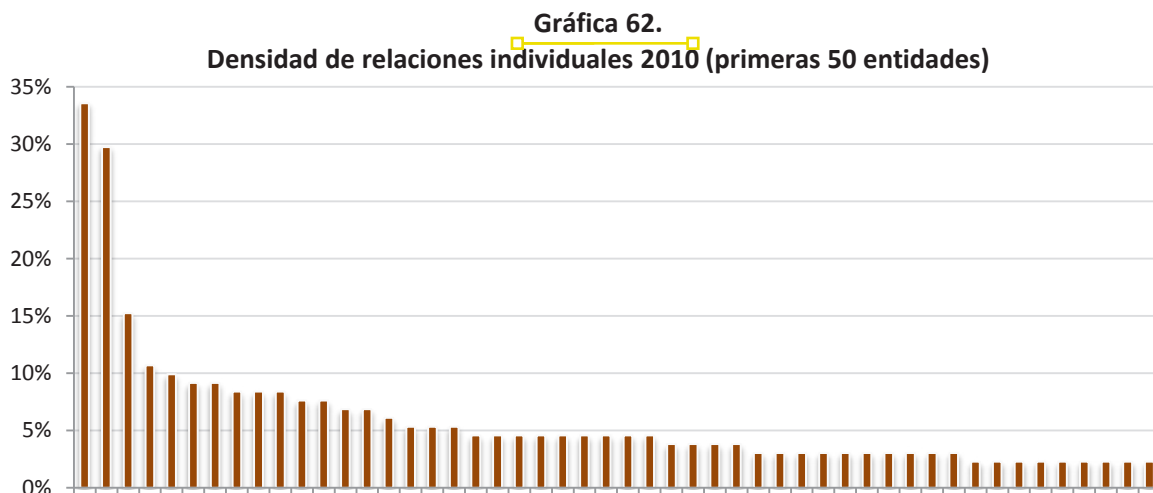
Los resultados de estos indicadores se muestran en detalle para cada una de las organizaciones participantes del estudio, en retribución a su colaboración, en una ficha donde se explican estos indicadores y se le muestra a cada entidad su posición relativa dentro del Ecosistema. En esta sección se presentan los resultados agregados.

La Gráfica 61 muestra que la densidad de la red no ha aumentado ya que el número de relaciones que sostenían las organizaciones en los primeros lugares de la lista se redujo entre 2010 y 2012. Sin embargo, esta evaluación no deja ver otras dinámicas que sucedieron en el ecosistema.

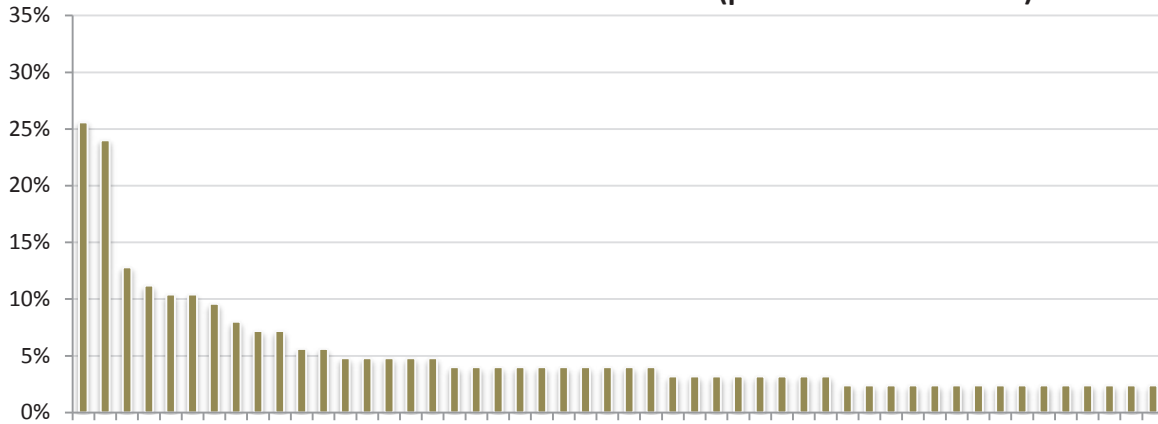
Por una parte, hubo un cambio sustancial entre los dos períodos en las organizaciones que están en la cabeza de la lista. Por otra, aquellas organizaciones que llegaron a los primeros lugares de la lista en 2012 mantienen relaciones más diversificadas hacia actores de otras categorías que las que tenían en el pasado (Gráfica 22). Finalmente, cuando se observa el perfil que mantienen las organizaciones en sus relaciones, con otras en etapas distintas del proceso emprendedor, se destacan las organizaciones que están incrementando las relaciones en ese sentido. En suma, no solamente se está produciendo el surgimiento de más actores semilla para el año 2012, sino que estos tienden a tener un perfil de relaciones más diversificado que el que era típico entre sus antecesores.

### 3.6.1. DENSIDAD DE RELACIONES INDIVIDUALES

Este es simplemente un indicador relativo del número de relaciones que posee un actor determinado. Se obtiene haciendo la división entre el número actual de relaciones de la entidad evaluada y el número de relaciones posibles para un actor en la red. Por ejemplo, si el número total de organizaciones en el Ecosistema es  $n$ , el número de relaciones posibles es  $n(n-1)/2$ . De esta manera se pueden hacer comparaciones de un período a otro, sin importar el cambio en el número de nodos en una red. Las Gráficas 61 y 62 muestran que los actores núcleo, los dos primeros, bajaron su densidad de relaciones, mientras que unos pocos actores nodo subieron su densidad a un nivel superior al 10%.



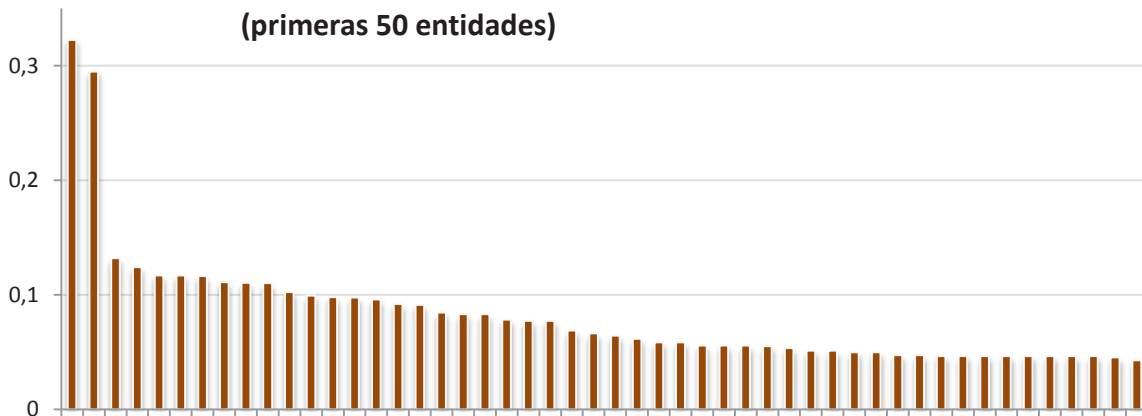
**Gráfica 63.**  
**Densidad de relaciones individuales 2012 (primeras 50 entidades)**



### 3.6.2. ÍNDICE RELATIVO DE DIVERSIDAD POR CATEGORÍA (IDC)

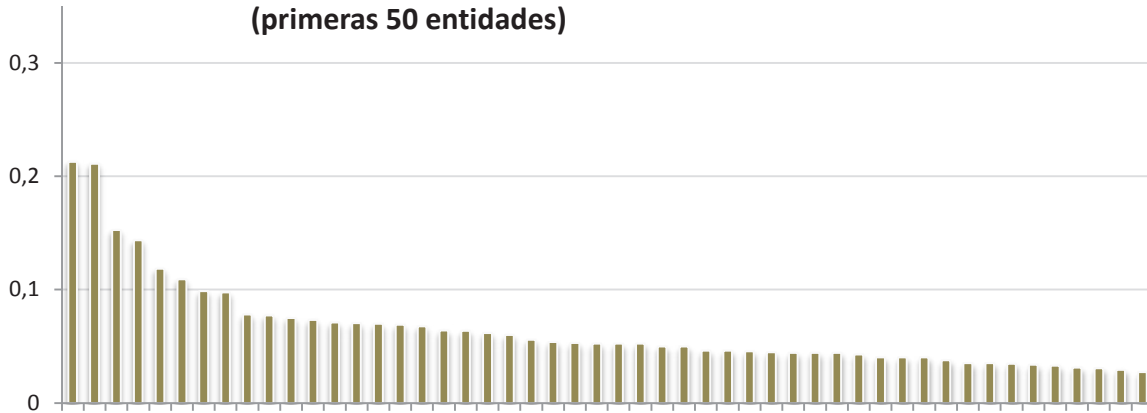
Este índice mide el nivel de relacionamiento de una entidad con otras de categoría distinta, partiendo del supuesto de que es conveniente que las organizaciones del Ecosistema se relacionen con todos los distintos tipos de organizaciones presentes. Es un índice relativo en la medida en que tiene en cuenta valores proporcionales al total de actores del Ecosistema y da más peso a las organizaciones más escasas y menos a las más comunes.

**Gráfica 64.**  
**IDC 2010**  
**(primeras 50 entidades)**





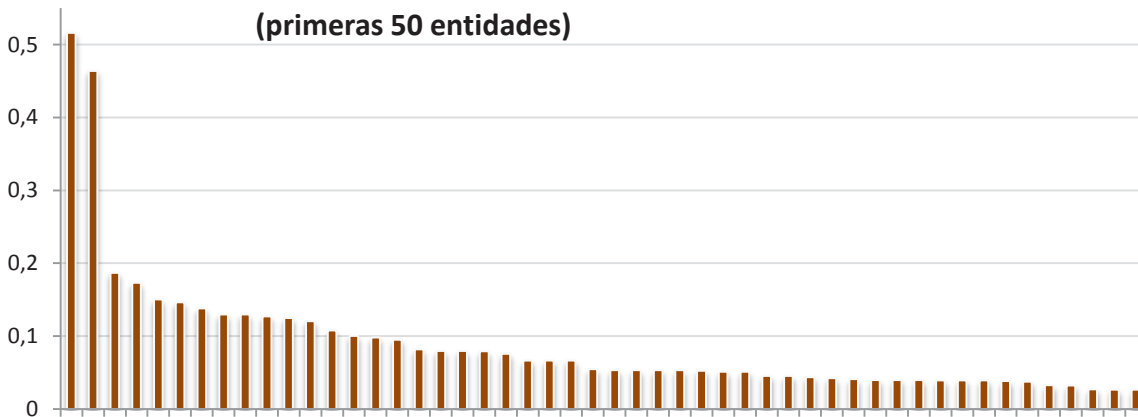
**Gráfica 65.**  
**IDC 2012**  
**(primeras 50 entidades)**



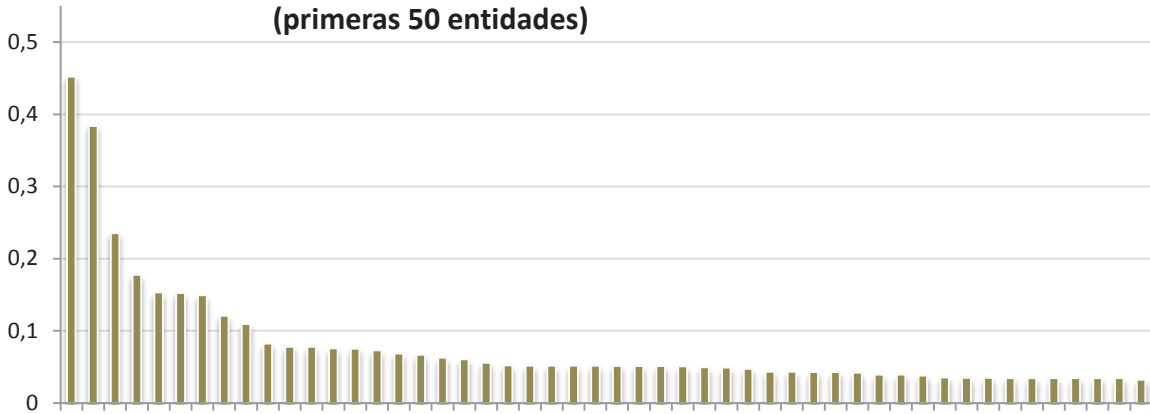
### 3.6.3. ÍNDICE RELATIVO DE DIVERSIDAD POR ETAPA (IDE)

Este indicador intenta medir el relacionamiento de una entidad particular con otras que trabajen en etapas contiguas del proceso emprendedor, esto es, las etapas anteriores o subsiguientes a la etapa en que trabaja la entidad evaluada. Este índice irá cobrando importancia en la medida en que las organizaciones se vayan especializando por etapas del proceso y empiecen a establecer lazos con las otras organizaciones contiguas, con base en esta información. Mientras las organizaciones continúen trabajando en todas las etapas y no haya especialización, este índice será similar y proporcional al del número de relaciones.

**Gráfica 66.**  
**IDE 2010**  
**(primeras 50 entidades)**



**Gráfica 67.**  
**IDE 2012**  
**(primeras 50 entidades)**



**3.6.4. ATRACTIVO INSTITUCIONAL**

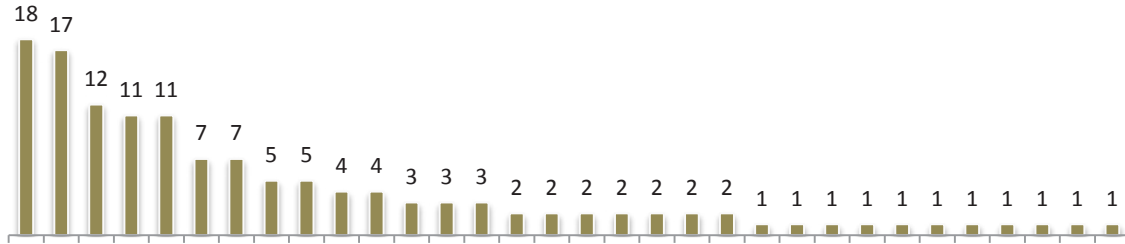
El indicador de atractivo institucional es simplemente un conteo de las referencias que surgen en respuesta a la pregunta: “¿Con qué organizaciones le gustaría entablar relaciones de trabajo en el futuro, en temas de emprendimiento en Bogotá?”. Aquellas organizaciones con una mayor cantidad de referencias poseen un mayor atractivo institucional, que lleva a muchas otras organizaciones a tener la intención de entablar relaciones. Esta información en detalle es entregada a las instituciones participantes del estudio, lo cual les permite ver cuáles son las organizaciones que tienen esta disposición y poder hacer un breve análisis de cuál es su posicionamiento dentro del ecosistema, es decir, cuál es la razón principal de los deseos de relacionamiento de otras organizaciones con ellas.

Las Gráficas 67 y 68 muestran el conteo general para los períodos de 2010 y 2012, respectivamente. Se observa que las organizaciones más atractivas en 2010 perdieron parte de esa característica en 2012 y, por ende, la curva se suaviza visiblemente.

**Gráfica 68.**  
**Atractivo institucional 2010**



**Gráfica 69.**  
**Atractivo institucional 2012**



### 3.7. MAPA GENERAL DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO DE BOGOTÁ

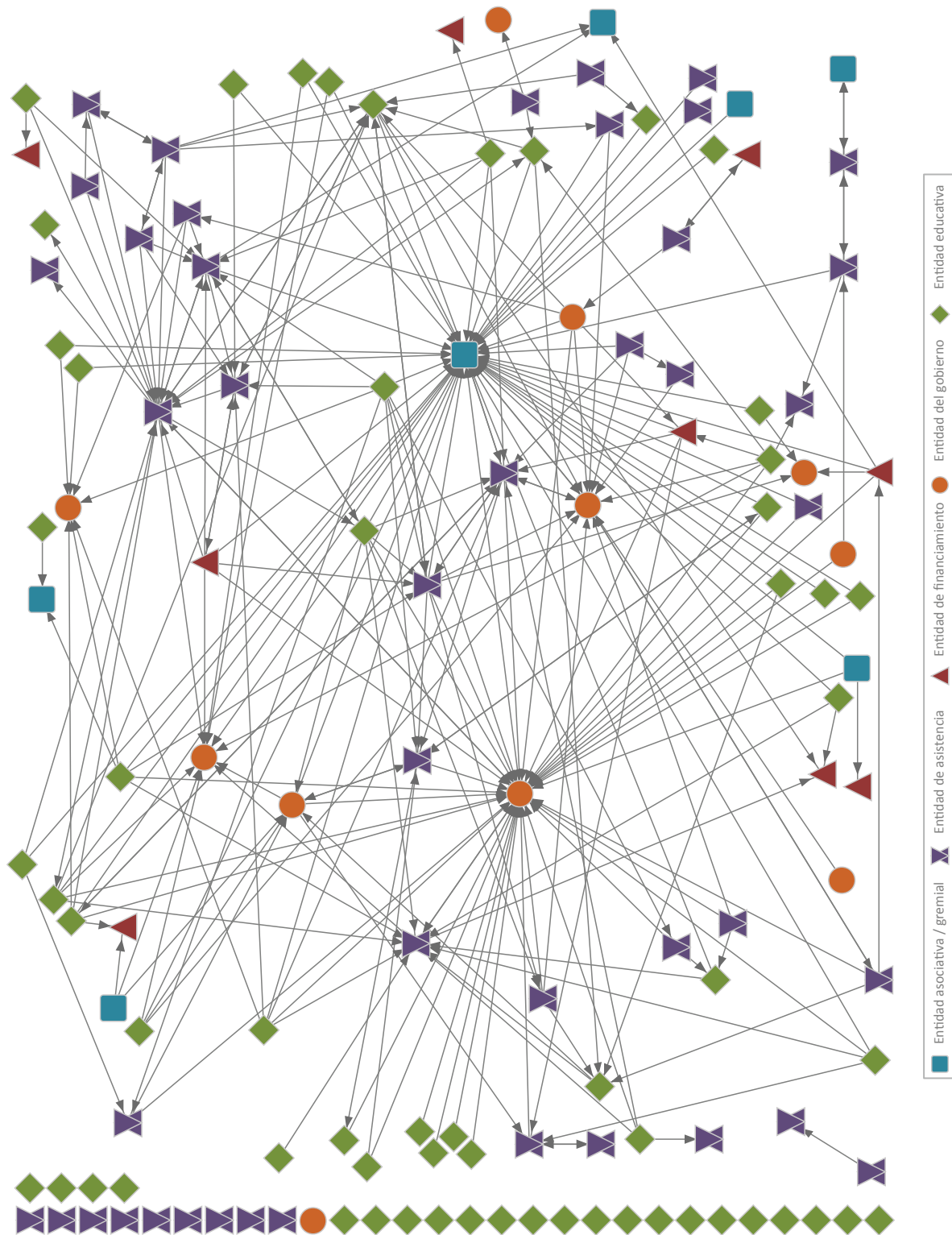
Hasta aquí se han venido mostrando las relaciones interinstitucionales del Ecosistema a través de distintos enfoques parciales, utilizando y analizando las redes de grupos y categorías dentro del Ecosistema general. En esta última sección se muestra el mapa general del Ecosistema, con todos los actores y relaciones identificados en el estudio.

Si bien en la medición de 2012 la estructura de la red es similar a la que había en 2010, es posible apreciar cambios claros en la forma como algunas organizaciones se están relacionando con el resto del Ecosistema. Concretamente, se aprecia una expansión en el número de los actores semilla, es decir, las organizaciones individuales que están expandiendo el número de sus relaciones en forma apreciable.

A continuación se muestra el mapa general para los dos períodos analizados, donde se identifican: a) Los actores núcleo, nodo y semilla, b) los actores que trabajan en distintos tipos de emprendimiento y c) los actores que trabajan en las distintas etapas del proceso emprendedor.

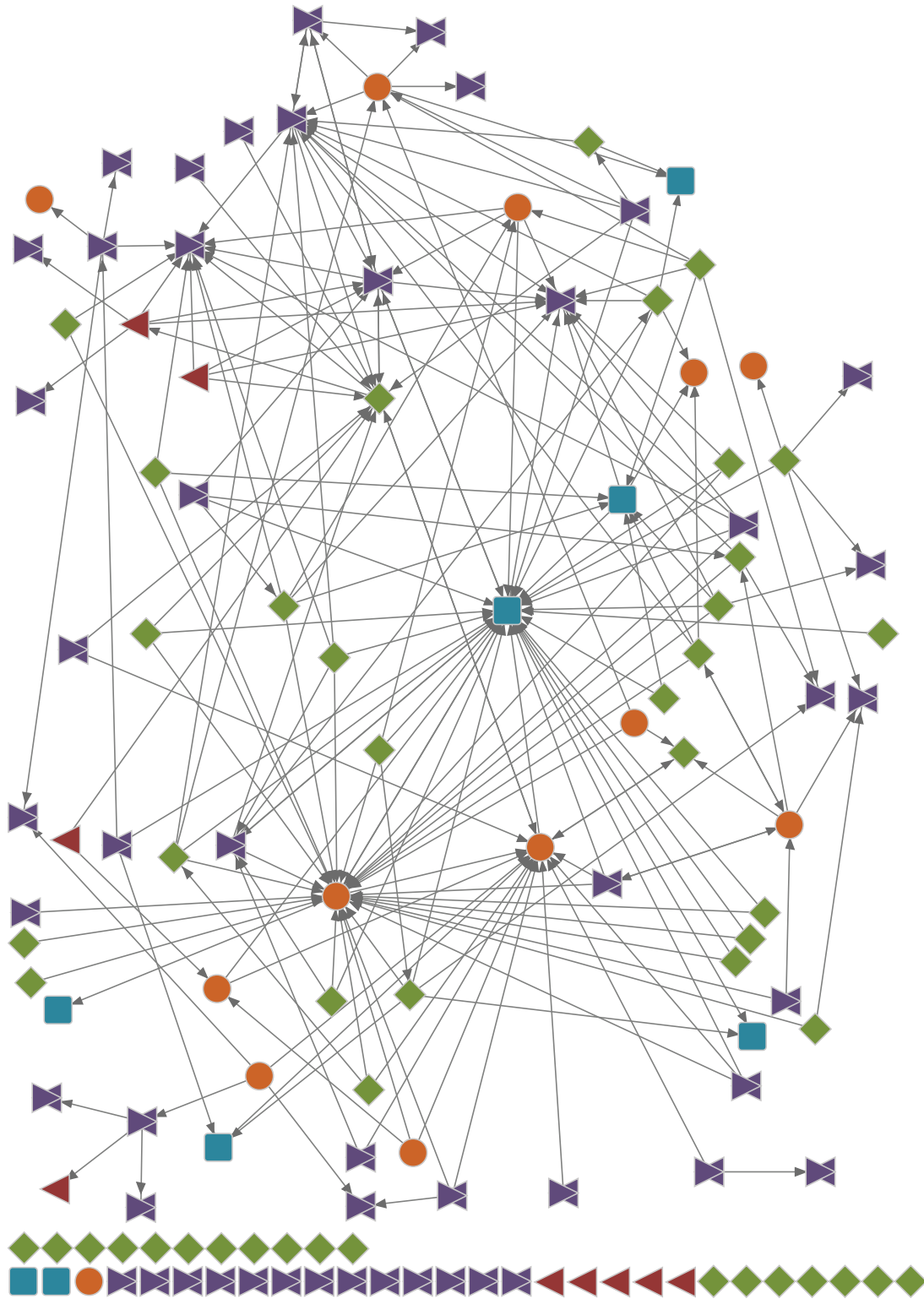
**3.7.1. MAPA GENERAL DE LAS RELACIONES EN EL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO DE BOGOTÁ**

Grafo 38. Mapa general del Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá 2010



Actores activos: 132. Relaciones actuales: 260. Relaciones posibles: 8.646. Densidad: 3,01%.

Grafo 39. Mapa general del Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá 2012

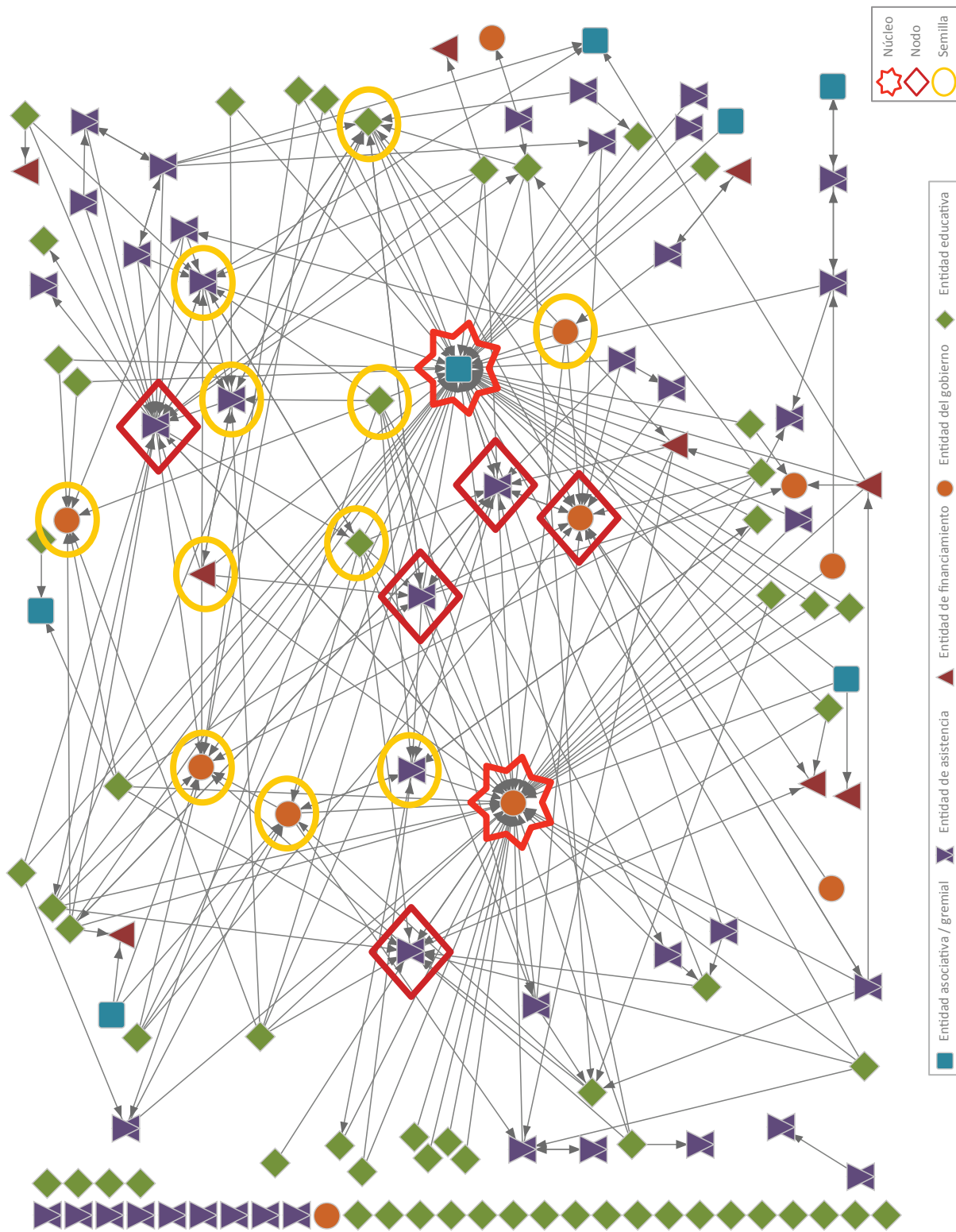


■ Entidad asociativa / gremial   
 ▲ Entidad de asistencia   
 ▲ Entidad de financiación   
 ● Entidad del gobierno   
 ◆ Entidad educativa

Actores activos: 126. Relaciones actuales: 203. Relaciones posibles: 7.875. Densidad: 2,58%.

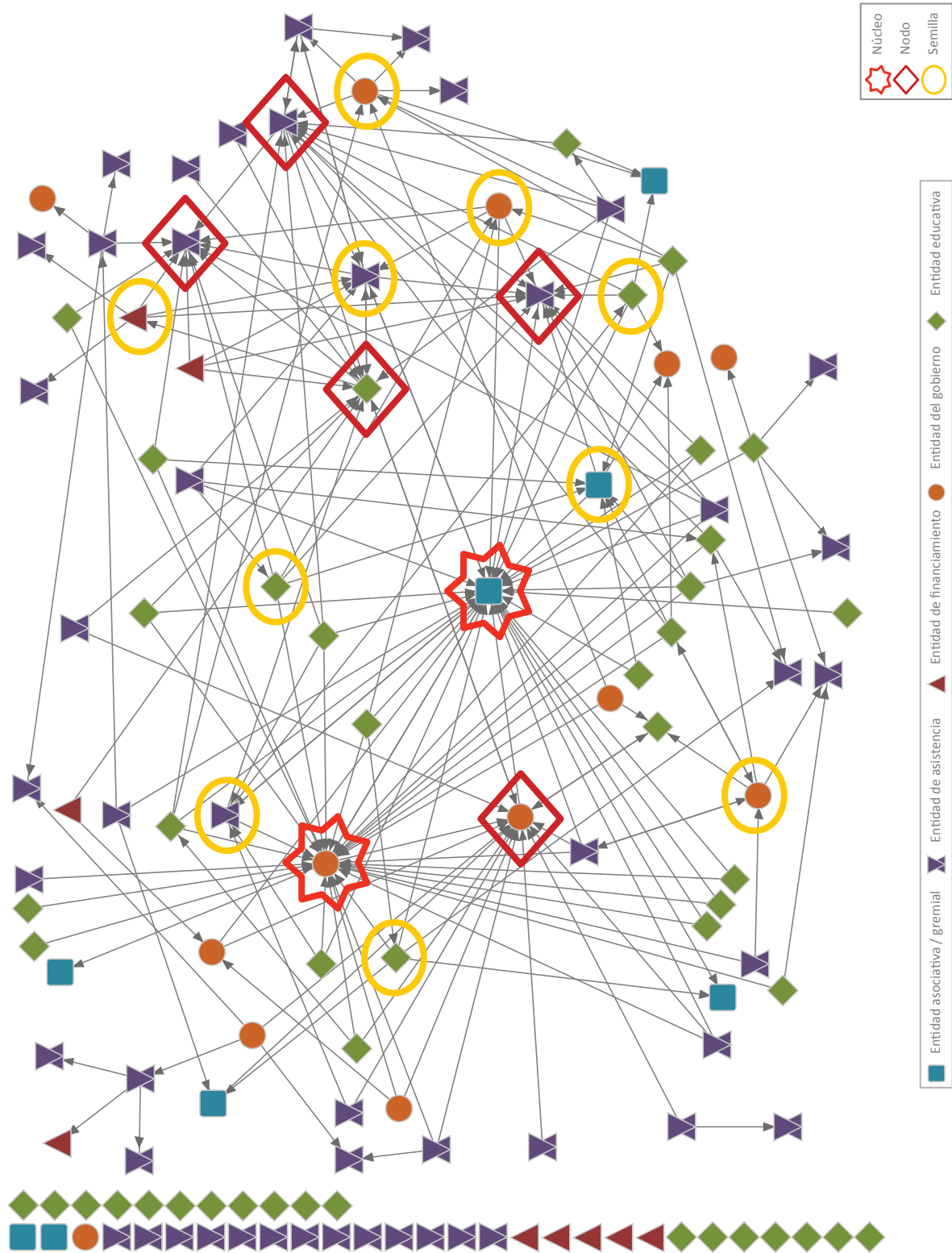
**3.7.2. MAPA GENERAL QUE IDENTIFICA LOS ACTORES NÚCLEO, NODO Y SEMILLA**

Grafo 40. Mapa general del Ecosistema - Actores núcleo, nodo y semilla 2010



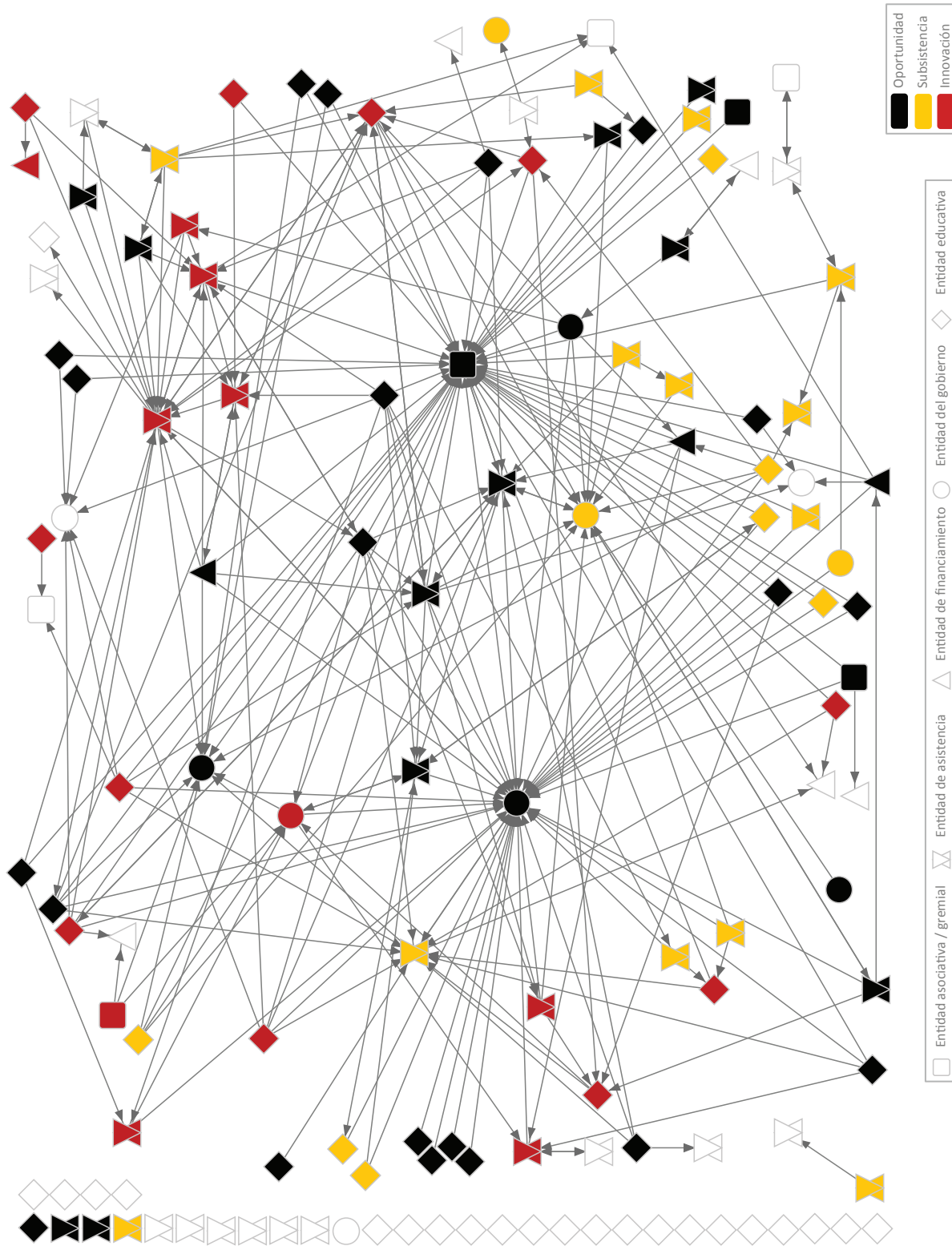


Grafo 41. Mapa general del Ecosistema - Actores núcleo, nodo y semilla 2012



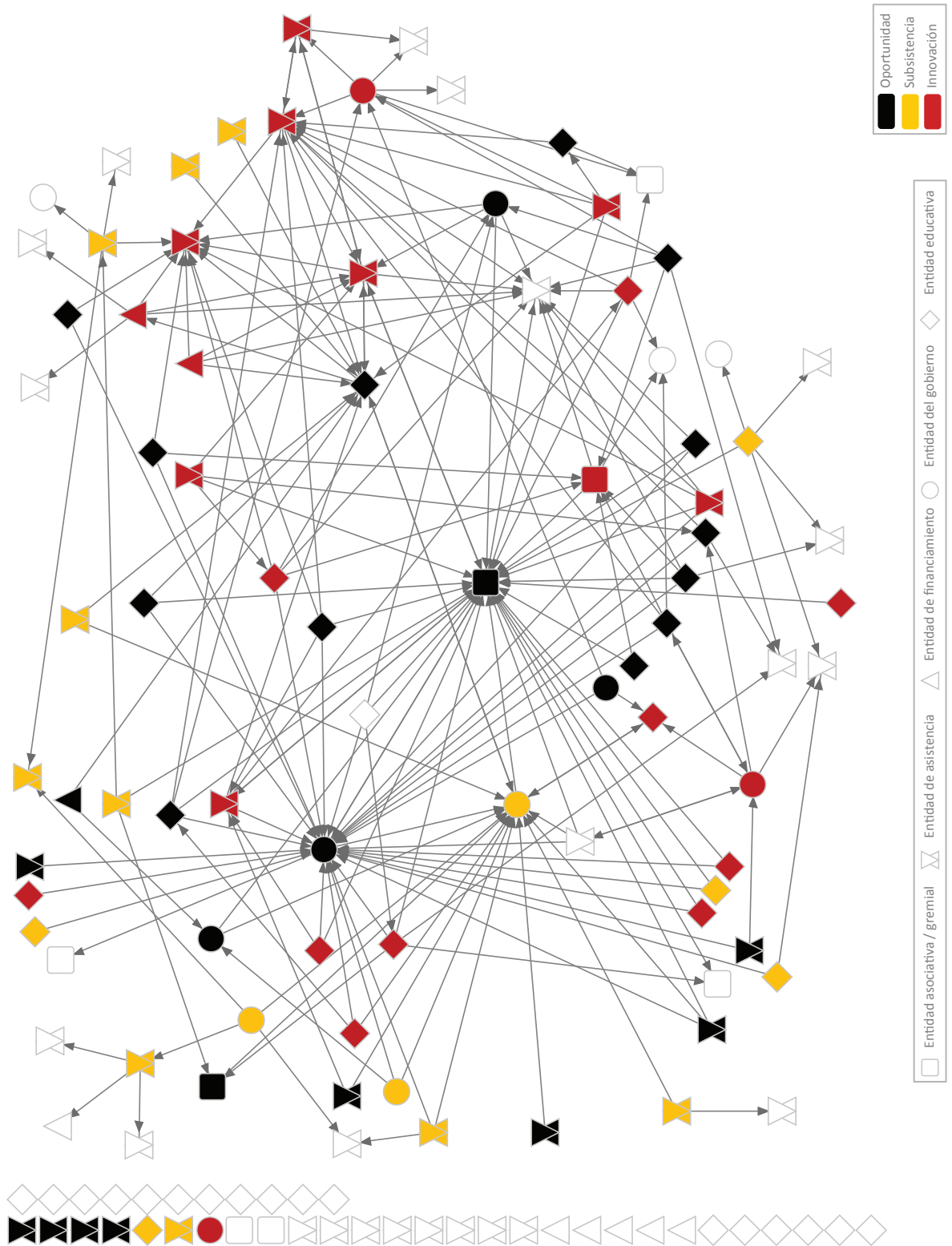
**3.7.3. MAPA GENERAL SEGÚN EL TIPO DE EMPRENDIMIENTO**

Grafo 42. Mapa general del Ecosistema - Tipo de emprendimiento 2010



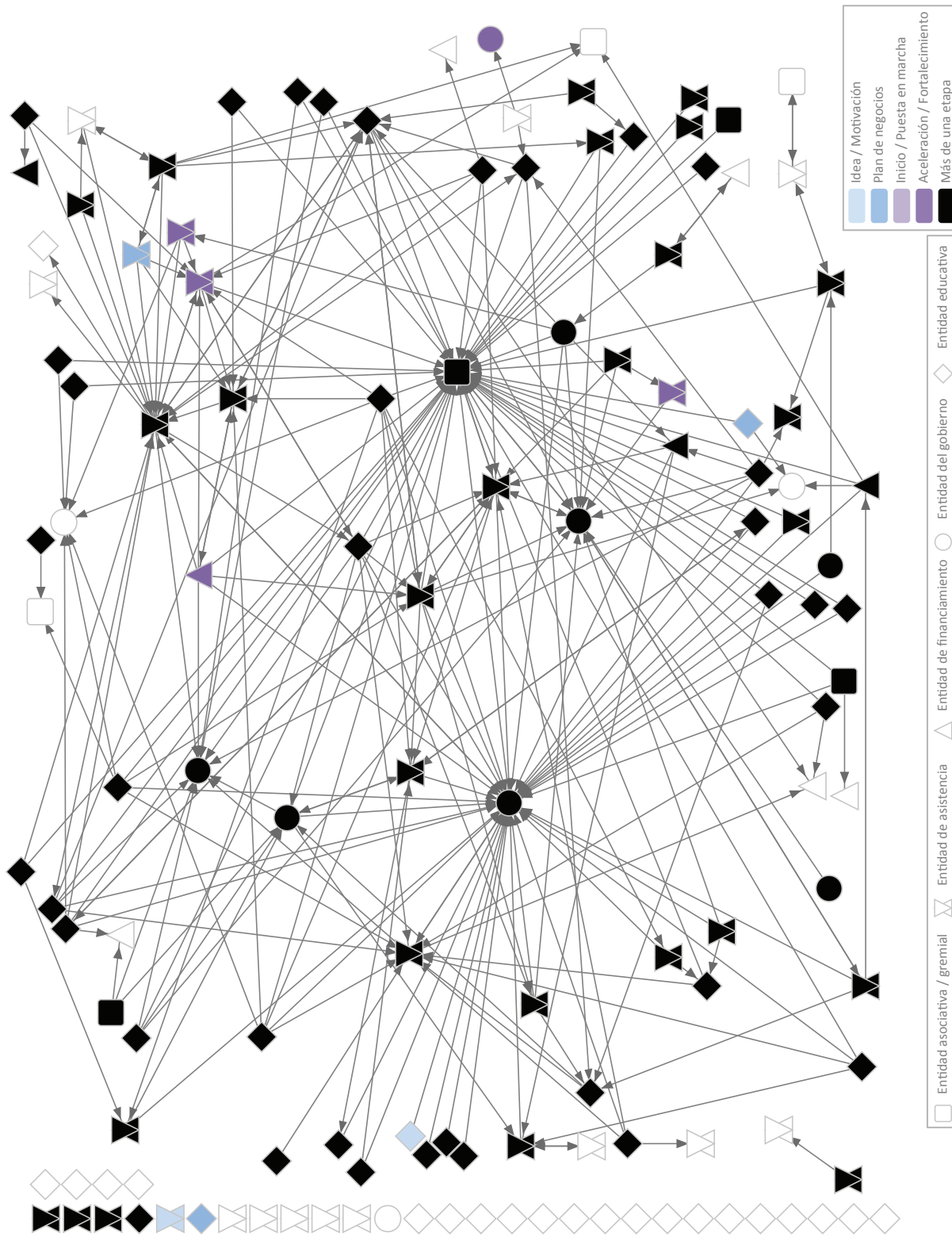


Grafo 43. Mapa general del Ecosistema - Tipo de emprendimiento 2012

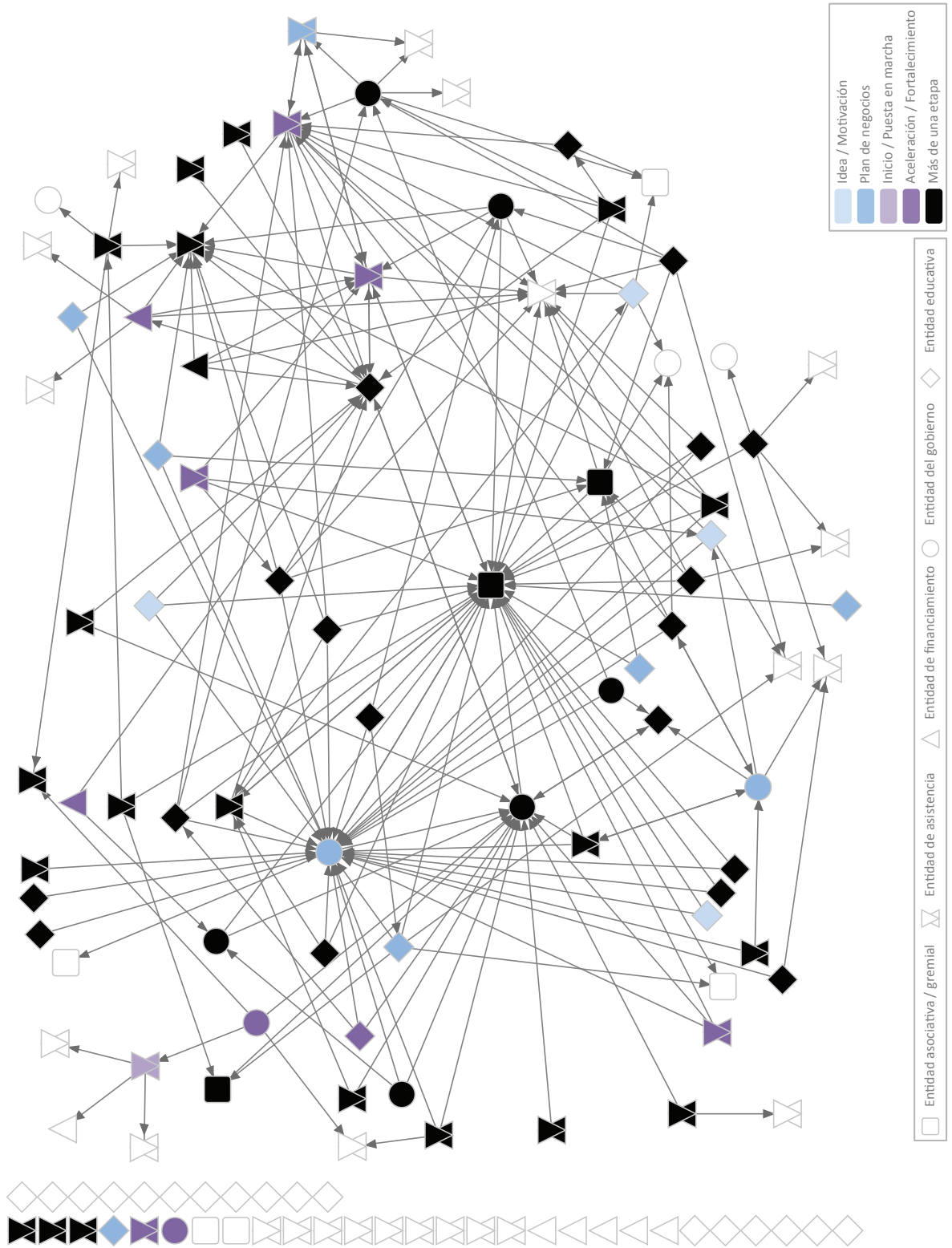


### 3.7.4. MAPA GENERAL SEGÚN EL PROCESO EMPRENDEDOR

Grafo 44. Mapa general del Ecosistema - Proceso emprendedor 2010



Grafo 45. Mapa general del Ecosistema - Proceso emprendedor 2012



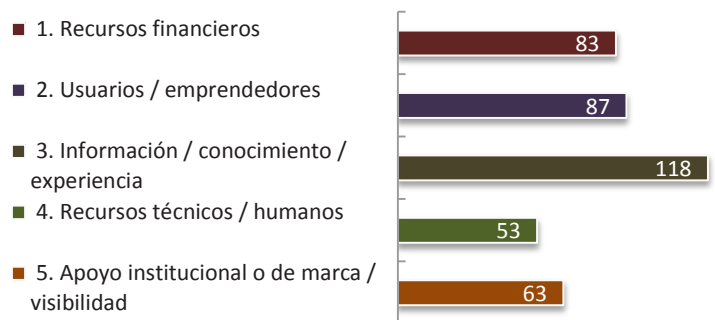
### 3.7.5 OBSERVACIONES

Al analizar el mapa general del Ecosistema (Grafos 38 y 39), el primer cambio que se observa es la disminución en la densidad de la red. Tanto el número de actores como el de relaciones descienden levemente de un período a otro y la densidad general de la red pasa de 3,01% a 2,58%. Si bien un descenso en la conectividad general de una red es un resultado poco deseable en la mayoría de los casos, no siempre implica impactos negativos. En el caso del Ecosistema de Bogotá lo que se ha apreciado, como se analizó en la sección anterior, es una desconcentración en las relaciones de los actores núcleo, un hecho positivo, pues disminuye los niveles de jerarquía. De la misma forma, los actores de mediana influencia o actores nodo se fortalecen, lo cual puede llevar a la creación de varios grupos pequeños. En teoría, es más benéfica la existencia de varios grupos cohesionados que se unen por diferentes intereses (por ejemplo, para la formación de grupos especializados según los sectores o industrias), que la existencia de un par de organizaciones con influencia generalizada y jerarquizada; y este es un resultado que se puede interpretar a partir de los mapas de red.

Ahora bien, para poder analizar con mayor precisión, vale la pena matizar las relaciones que se generan. En las secciones anteriores se discriminaron estos matices según las características de los actores (atributos de los nodos); ahora se pueden observar también algunos resultados agregados de las características de las relaciones. Por esta razón, se les preguntó a las organizaciones participantes el tipo de relación que tenían con quienes manifestaban realizar alianzas o trabajos conjuntos.

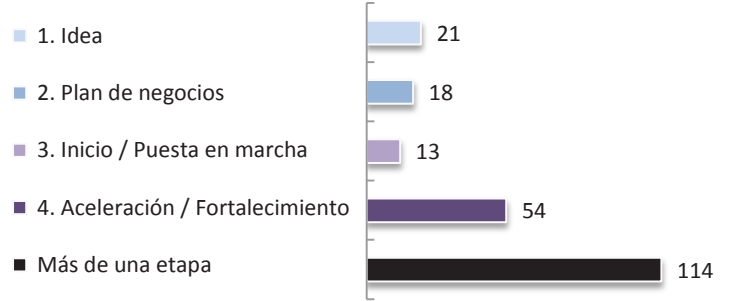
La Gráfica 69 muestra las categorías que se utilizaron para tipificar las relaciones en el Ecosistema. En general, un par de organizaciones que trabajan de forma mancomunada o que entablan alianzas o convenios, lo hacen para compartir, proveer o recibir: a) Recursos financieros, b) usuarios o emprendedores, c) información, conocimiento o experiencia, d) recursos técnicos o humanos, o d) apoyo institucional, de marca o visibilidad. Las organizaciones participantes en la encuesta podían escoger para cada una de sus relaciones una o varias de las opciones aquí presentadas, e incluso todas; por ello, la suma de estas apariciones es mayor que el número total de relaciones de la red. Para el período analizado en el año 2012, la razón más común para entablar relaciones interinstitucionales fue la intención de compartir información, experiencia o conocimiento.

**Gráfica 69.**  
**Tipo de relaciones en el Ecosistema (2012)**



En cuanto a la etapa del proceso emprendedor para la que se buscan acercamientos con otras organizaciones, la Gráfica 70 pone en evidencia que solo en el momento de acelerar o fortalecer empresas es cuando hay un impulso significativo y diferencial para aunar esfuerzos con otros. Esto puede significar que cuando las organizaciones realizan apoyos en etapas tempranas, se sienten más autosuficientes que al ir madurando los emprendimientos.

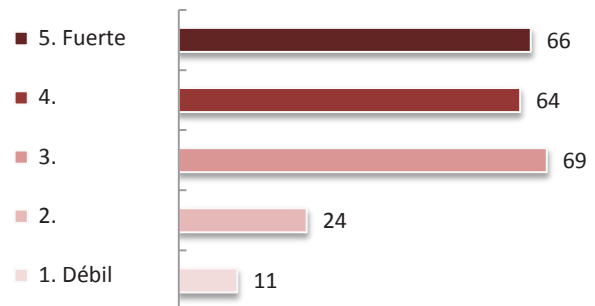
**Gráfica 70.**  
**Etapas de las relaciones de las entidades del Ecosistema 2012**



Finalmente, el último matiz analizado en el estudio para tipificar las relaciones entre los actores del Ecosistema es el que tiene que ver con la fuerza o intensidad de las relaciones manifiestas. Esto quiere decir, la frecuencia de las comunicaciones, la cantidad de recursos involucrados (tiempo, dinero, funcionarios, etc.) y la importancia estratégica relativa de la alianza, convenio o proyecto conjunto que se esté desarrollando.

En la Gráfica 71 se puede observar que, en general, las relaciones que se entablan entre las instituciones del Ecosistema se entienden como de mediana y de alta fuerza o intensidad. Es decir que, cuando se propone una alianza, esta conlleva un importante esfuerzo para la entidad.

**Gráfica 71.**  
**Fuerza/intensidad de las relaciones en el Ecosistema 2012**



Con estos tres resultados se podría decir que un tipo importante de relación en el Ecosistema es aquel que implica un compromiso y esfuerzo serios, por los que se busca compartir información y conocimiento entre las partes, para el desarrollo de emprendimientos en etapas avanzadas del proceso.

Aparte de esto, lo que se puede ver en estos resultados y en los mapas de red mostrados en los Grafos 38 a 45 es que hay niveles de especialización aún muy incipientes en el Ecosistema.



4

## RETOS DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO DE BOGOTÁ

Los resultados de los análisis realizados durante 2010 y 2012 presentan un Ecosistema joven, con organizaciones orientadas a apoyar, en su mayoría, a emprendedores con nivel de educación profesional y de ingresos medios. Uno de cada seis emprendedores de Bogotá es usuario del Ecosistema. Se empieza a marcar una tendencia en el apoyo a emprendimientos de innovación y una disminución en el apoyo a emprendimientos de subsistencia, aunque hay oferta de servicios para los tres tipos de emprendimiento.

El Ecosistema presenta una alta concentración de las relaciones en pocos actores, la oferta de servicios de apoyo generalmente es poco diferenciada, con bajos niveles de especialización. Las organizaciones del Ecosistema se relacionan con instituciones que no pertenecen a su misma categoría, sin importar si trabajan en su mismo tipo de emprendimiento. Sin embargo, las organizaciones no se articulan de acuerdo con las etapas del proceso emprendedor, puesto que la mayoría ofrece servicios para todas las etapas.

La mayor cantidad de organizaciones son las educativas y las de asistencia. Hay ausencia de organizaciones asociativas y gremiales, y poca participación de organizaciones financieras. Así mismo, las organizaciones del Gobierno desempeñan un rol importante, pero no existe integración entre las organizaciones locales de este tipo con las de nivel nacional. Las instituciones educativas no han establecido relaciones entre ellas. Las organizaciones de asistencia presentan gran diversidad de relacionamientos con todas las categorías de organizaciones del Ecosistema. Los modelos formales de relacionamiento interorganizacional son pocos y de reciente creación.

En conclusión, el Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá está en una etapa temprana de su desarrollo, a pesar de la existencia de organizaciones con una larga trayectoria en servicios de apoyo a los emprendedores. En este sentido, los retos del Ecosistema deben estar orientados a lograr su consolidación como tal, lo cual implica una mayor articulación entre las organizaciones, desconcentrada, y el desarrollo de oferta diferenciada y especializada de servicios de apoyo.

El Ecosistema es una agrupación de organizaciones, por lo cual no tiene una cabeza visible. Sin embargo, sus diferentes miembros pueden asumir roles de liderazgo a través de los procesos de articulación con aquellas organizaciones que consideren complementarias a su propuesta de valor y de los procesos de consolidación del Ecosistema para lograr mayor eficiencia en la asignación de recursos y un mayor impacto en los emprendedores.



Dado que no existen fórmulas únicas de relacionamiento interorganizacional, el costo de aprendizaje puede ser elevado al inicio y riesgoso. Cada relación debe encontrar la mejor forma de cumplir sus objetivos y, una vez alcanzados, divulgar sus resultados para que otros actores tomen la decisión de seguir modelos similares de articulación.

#### 4.1. RETOS DE LAS ORGANIZACIONES DEL GOBIERNO

Las organizaciones gubernamentales tienen un papel importante en el Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá. Sin embargo, existen notorias diferencias entre los enfoques de emprendimiento de las organizaciones de nivel nacional y las locales, y poca articulación entre unas y otras.

Las instituciones nacionales se están enfocando prioritariamente en el emprendimiento de innovación, donde se utilizan algunos términos como “alto impacto” o “crecimiento sostenido”, que también pueden estar asociados con emprendimientos de oportunidad. Este enfoque ha permitido a organizaciones de otro tipo, particularmente de asistencia y educación, establecer redes con las organizaciones gubernamentales nacionales, dado el auge del tema.

El Gobierno también ejerce el rol de creador de un entorno propicio para que el emprendimiento se desarrolle. Así, procesos como la reforma a la Ley de Regalías, la creación de la agencia Innpulsa y el desarrollo de programas especializados para emprendimiento, como los de los ministerios de Cultura y de Tecnologías de Información y Comunicaciones, se traducen en el fortalecimiento del Ecosistema y sus organizaciones. Sin embargo, hacen falta mayores estímulos para que las organizaciones y los emprendedores desarrollen sus procesos, pues emprendimiento significa riesgo y los incentivos existentes no están minimizando dicho riesgo sino trasladándolo a otros actores del Ecosistema.

Es posible que existan entidades nacionales del Gobierno que estén desarrollando actividades de apoyo para emprendimientos de subsistencia, pero la realidad es que el Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá no está relacionado con dichas actividades y organizaciones. Probablemente en futuros análisis empiece a aparecer evidencia de instituciones de este tipo, como la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE).

Las entidades del gobierno local en el Ecosistema se destacan por su orientación al apoyo del emprendimiento de oportunidad, sin que sea este un tema exclusivo. A pesar de ello, la diferenciación es pequeña y en algunas oportunidades otros organismos del Ecosistema consideran que hacen lo mismo, aunque sus fines sean diferentes. Son importantes actores la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico y el IPES. Es importante destacar la relación existente entre esta secretaría y la Cámara de Comercio de Bogotá, cuyo principal resultado es el programa Bogotá Emprende, cofinanciado por la primera y operado por la segunda, el de mayor cobertura de atención a los emprendedores de la ciudad. Una alternativa de forta-



lecimiento del Ecosistema es la expansión de este programa, mediante relaciones con otras organizaciones del Ecosistema, orientada a la especialización de sus servicios.

Los retos de las organizaciones del Gobierno para el Ecosistema de Bogotá son la articulación entre las organizaciones gubernamentales locales y nacionales, el ofrecimiento de incentivos apropiados para el proceso emprendedor y la expansión de programas probados a otras organizaciones del Ecosistema.

## □ **4.2. RETOS DE LAS ORGANIZACIONES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE CONOCIMIENTO**

Estas organizaciones constituyen el 35% del Ecosistema y desempeñan una función importante en cualquiera de los tipos de emprendimiento, de acuerdo con la población que atienden. Así mismo, son el primer contacto de los usuarios más jóvenes del Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá. En su mayoría son instituciones de educación superior.

Los análisis revelaron tres hechos importantes para estas organizaciones: no están articuladas entre sí, su oferta de servicios de apoyo es poco diferenciada y está concentrada en la primera etapa del proceso emprendedor y su relacionamiento se hace principalmente con organizaciones de asistencia y gobierno, no con gremios ni instituciones de financiamiento.

Es importante resaltar que la mayoría de las organizaciones de formación aparecieron en el Ecosistema por la cátedra de emprendimiento promovida por la Ley de Emprendimiento, pero muchas de ellas no evolucionaron a otras formas de apoyo a los emprendedores. Adicionalmente, y en el caso particular de las universidades, el emprendimiento se ha visto como la fase final de un proceso previo de investigación y desarrollo, pero en algunas instituciones no se ha terminado dicho proceso y en otras, al terminarlo, no se ha desarrollado la capacidad para convertirlo en emprendimiento.

Esto significa que las organizaciones de formación y desarrollo de conocimiento han hecho en el Ecosistema lo que saben hacer: capacitar, pero no han avanzado hacia nuevos servicios para sus usuarios. El nuevo marco institucional para la promoción de la innovación y el emprendimiento en el país abre puertas importantes para desarrollar estos servicios.

En ese sentido, el principal reto de las organizaciones de formación y desarrollo de conocimiento está en desarrollar su capacidad interna para proveer servicios de apoyo complementarios a los servicios de formación tradicionales. Esto se puede hacer a través de la creación de unidades especiales, como centros de emprendimiento y oficinas de transferencia tecnológica, el fortalecimiento y reconocimiento de equipo humano especializado en emprendimiento e innovación, y la motivación de grupos y redes de estudiantes y exalumnos para el desarrollo de sus emprendimientos.

Adicionalmente al reto de fortalecer su capacidad propia está el reto del relacionamiento. Es necesario establecer modelos de relacionamiento entre las instituciones de formación, aunque hay avances recientes como la red REUNE y Connect Bogotá Región. A pesar de las relaciones existentes con organizaciones gubernamentales, hay una clara ausencia de conexión entre las organizaciones de formación y los financiadores y gremios. Estos modelos deben ser explorados para ofrecer alternativas de financiación a los emprendedores formados en las universidades, así como la oportunidad de desarrollar emprendimientos basados en soluciones de empresas del sector privado pertenecientes a los gremios.

Finalmente, se percibe una gran oportunidad en los emprendedores con nivel educativo de posgrado. Es un capital importante para la ciudad y las universidades con esta oferta educativa podrían aprovechar este interés para motivar emprendimientos de oportunidad e innovación significativos para Bogotá.

### □ 4.3. RETOS DE LAS ORGANIZACIONES DE ASISTENCIA, ASESORÍA Y CONSULTORÍA

Son el segundo grupo más numeroso del Ecosistema de Emprendimiento, cuyas organizaciones presentan los mejores relacionamientos tanto en cantidad como en diversidad. No obstante, su principal reto es la diferenciación de su propuesta de valor entre las diferentes organizaciones, es decir, la asistencia especializada.

Por otro lado, existe una oferta de servicios de formación y capacitación similar a la de las organizaciones de formación, la cual es importante desarrollar, en la medida en que no vaya en contravía de la función principal de asistencia y que no limite la posibilidad de relacionamiento con las organizaciones de formación y desarrollo de conocimiento.

### □ 4.4. RETOS DE LAS ORGANIZACIONES DE FINANCIACIÓN

La cantidad de organizaciones de financiación del Ecosistema de Emprendimiento no corresponde con la disponibilidad de recursos financieros que existen en Bogotá. Los financiadores del Ecosistema están especializados y concentrados en el emprendimiento de subsistencia, lo que es positivo, pero su cantidad es muy reducida para los requerimientos de los usuarios.

Es importante atraer más organizaciones financieras para apoyar emprendimientos de oportunidad e innovación. No hay en el Ecosistema bancos, fondos de capital semilla y de riesgo y redes de inversionistas ángeles, y eso limitará el desarrollo del emprendimiento en la ciudad.

Hasta ahora, las organizaciones existentes de otras categorías están ocupando la posición de los financiadores ausentes, entre ellas la Cámara de Comercio de Bogotá, la agencia Innpulsa y el SENA. También se destaca la Fundación Coomeva, creada para apoyar emprendedores, que por su cercanía a la cooperativa ha establecido mecanismos de financiación.

Atraer y retener financiadores están entre los principales retos del Ecosistema.

## □ 4.5. RETOS DE LAS ORGANIZACIONES ASOCIATIVAS Y GREMIOS

Son pocas las organizaciones de este tipo en el Ecosistema. La principal es la Cámara de Comercio de Bogotá, seguida por la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco). Los gremios de otros sectores no participan en procesos y servicios de apoyo a los emprendedores.

Es importante su presencia, puesto que uno de los factores de éxito del proceso emprendedor es la articulación con la dinámica económica y esto se realiza mediante la integración a las cadenas de valor existentes.

En el Ecosistema se percibe que los gremios no participan porque no quieren tener más competencia dentro de sus propios sectores. Esta situación quizás mantiene en el corto plazo barreras de entrada para las empresas consolidadas, pero en el largo plazo reduce la competitividad e innovación del sector. En procesos de globalización, garantizar una oferta competitiva mediante la agrupación de empresas se identifica como uno de los factores de supervivencia.



## BIBLIOGRAFÍA

### Reportes del Global Entrepreneurship monitor:

Gómez, L., et al. (2011). *Reporte GEM Colombia 2010*. Bogotá, Colombia. Universidad del Norte, Pontificia Universidad Javeriana Cali, Universidad de los Andes, Universidad Icesi. Documento disponible en: <http://www.gemconsortium.org>

Vesga, R. & Quiroga R. (2010). *GEM, Global Entrepreneurship Monitor: Reporte anual Bogotá 2009 - 2010*. Bogotá, Colombia. Universidad de los Andes, Cámara de Comercio de Bogotá. Documento disponible en: <http://www.gemconsortium.org>

### Los conceptos de red utilizados en el Capítulo 3 se basan en:

Wasserman, S., & Faust, K. (1995). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge, UK. Cambridge University Press.

Hanneman, R. & Riddle, M. (2005). *Introduction to social network methods*. Riverside, CA: University of California, Riverside ( publicado de forma digital en: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>)

### Los datos de las relaciones interinstitucionales se trabajaron en el programa UCINET bajo licencia de uso educativa. En consecuencia se cita la fuente:

Borgatti, S., Everett, M., & Freeman, L. (2002). *UCINET 6 for Windows: Software for Social Networks Analysis*. Harvard, MA. Analytic Technologies.

### La generación de los mapas de red o grafos del Capítulo 3 se realizaron con el programa NetDraw bajo licencia de uso libre. En consecuencia se cita la fuente:

Borgatti, S.P. (2002). *NetDraw: Graph Visualization Software*. Harvard, MA. Analytic Technologies.

## ANEXOS

### FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA PARA EL PERIODO 2012

Nombre del estudio	Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá 2012
Metodología	Cuantitativa
Técnica de identificación de los actores	A través de bases de datos y estudios previos. Los encuestados recomendaban otros actores que pudieran no estar identificados.
Perfil de los actores	Entidades que tengan una misión relacionada con el apoyo al emprendimiento en la ciudad de Bogotá
Técnica de recolección	Encuesta por internet con refuerzo telefónico
Fecha de campo	Agosto – Septiembre de 2012
Universo	Estimado de 136 entidades identificadas como “actores potenciales”, de las cuales 10 resultaron no ser actores. No existen otras mediciones.
Perfil del informante	Directores generales o jefes del área de emprendimiento de las entidades seleccionadas
Selección del informante	Contacto telefónico y solicitud formal por correo
Número de encuestas enviadas	126 correspondiente al número de “actores activos”
Número de encuestas Respondidas	76
Tasa de respuesta	60,3%
Número de contactos	Tres (3) contactos para todos: inicial (por teléfono), formal (por correo) y refuerzo (por teléfono), más tres (3) reintentos para recordar el diligenciamiento de la encuesta.



ÁNGELES INVERSIONISTAS  
IDEA POLÍTICA PÚBLICA  
MODELO DE NEGOCIO  
REDES EGOCÉNTRICAS  
POLÍTICA PÚBLICA  
ACELERACIÓN  
POTENCIAR  
INVERSIÓN  
RELACIONES  
EMPRENDER  
CAPITAL SEMILLA  
REDES EGOCÉNTRICAS  
MODELO DE NEGOCIO  
ASISTENCIA TÉCNICA  
MODELO DE NEGOCIO  
CAPITAL DE RIESGO  
REDES EGOCÉNTRICAS

INDICADORES  
UNIVERSIDADES  
INDICADORES  
CANVAS  
EMPREENDEDOR  
CAPITAL SEMILLA  
ACELERACIÓN  
POTENCIAR  
ACELERACIÓN  
INDICADORES  
CANVAS  
EMPREENDEDOR  
CANVAS

IDEA  
ACELERACIÓN  
ARTICULACIÓN  
SUBSISTENCIA  
EMPREENDEDOR  
CANVAS  
PLAN DE NEGOCIO  
ACELERACIÓN  
POTENCIAR  
ACELERACIÓN  
INDICADORES  
CANVAS  
EMPREENDEDOR  
CAPITAL SEMILLA  
RELACIONES  
POTENCIAR  
RELACIONES  
REDES EGOCÉNTRICAS  
CAPITAL DE RIESGO  
PLAN DE NEGOCIO  
SUBSISTENCIA

REDES  
OPORTUNIDAD  
SUBSISTENCIA  
OPORTUNIDAD  
SUBSISTENCIA  
FONDOS DE CAPITAL PRIVADO  
ASISTENCIA TÉCNICA  
PLAN DE NEGOCIO  
POLÍTICA PÚBLICA  
MODELO DE NEGOCIO  
RELACIONES  
ÁNGELES INVERSIONISTAS  
FORTALECIMIENTO  
INDICADORES  
ECOSISTEMA  
POTENCIAR  
RELACIONES  
ANCIAMIENTO  
REDES EGOCÉNTRICAS

INVERSIÓN  
CANVAS  
POTENCIAR  
POLITICA PÚBLICA  
FONDOS DE CAPITAL PRIVADO  
ASISTENCIA TÉCNICA  
OPORTUNIDAD  
FONDOS DE CAPITAL PRIVADO  
ASISTENCIA TÉCNICA  
CAPITAL DE RIESGO  
OPORTUNIDAD  
FONDOS DE CAPITAL PRIVADO  
ECOSISTEMA  
START-UP  
ARTICULACIÓN  
UNIVERSIDADES  
FINANCIAMIENTO  
TRIADAS  
MODELO DE NEGOCIO  
CAPITAL SEMILLA  
REDES EGOCÉNTRICAS  
POTENCIAR  
ACELERACIÓN  
OPORTUNIDAD  
INDICADORES  
SUBSISTENCIA  
CAPITAL DE RIESGO  
STENCIA TÉCNICA

UNIVERSIDADES  
REDES IDEA  
POTENCIAR  
INVERSIÓN  
IDEA  
CANVAS  
TRIADAS  
EMPREENDEDOR  
MODELO DE NEGOCIO  
CAPITAL SEMILLA  
REDES EGOCÉNTRICAS  
POTENCIAR  
ACELERACIÓN  
OPORTUNIDAD  
INDICADORES  
SUBSISTENCIA  
CAPITAL DE RIESGO  
STENCIA TÉCNICA

IDEA  
ARTICULACIÓN  
UNIVERSIDADES  
FINANCIAMIENTO  
TRIADAS  
MODELO DE NEGOCIO  
CAPITAL DE RIESGO