



# ECOSISTEMAS ABIERTOS

SEIS ESTRATEGIAS PARA ACELERAR EL FLORECIMIENTO  
DE LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO

LEONARDO MALDONADO + GREG HOROWITZ



#### LEONARDO MALDONADO

Certificado como Arquitecto de Ecosistemas por T2VC en Enero del 2013, emprendedor serial, e innovador social.

Fundador de Gulliver S.A., una agencia de innovación privada, certificada como empresa B, que ha apoyado el desarrollo de distintos ecosistemas en ocho países de Latinoamérica.

Leonardo fue el Director Ejecutivo de “Región Fértil” desde su creación el 2010 hasta fines del 2013. Región Fértil es una alianza público-privada, creada bajo el alero del Gobierno Regional, cuyo propósito es transformar Antofagasta en un polo de emprendimiento e innovación.

Durante el año 2013 asesoró al Ecosistema de Innovación de Medellín, Colombia, y colabora durante el 2014 con Yachay, la ciudad de la Innovación de Ecuador.

Es miembro de TED desde el 2008 y en los tres últimos años ha expuesto en SXSW, uno de los seminarios de emprendimiento y tecnología más importantes de Estados Unidos.

Líder de TEDxPatagonia, la primera experiencia TEDx en América Latina, así como de TEDxAtacama. Egresado del Executive Program de Singularity University 2015.

Actualmente es el Gerente General de Gulliver y el Director Ejecutivo de Sistema B Chile.

Ha vivido en Chile, México, Canada y Francia.

# ECOSISTEMAS ABIERTOS

SEIS ESTRATEGIAS PARA ACELERAR EL FLORECIMIENTO

DE LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO

## CONTENIDOS

<b>6</b>	<b>Agradecimientos</b>	45	Preguntas para guiar el uso del canvas de aceleración respecto de la estrategia “Incubando Personas”	79	Preguntas para guiar el uso del canvas de aceleración respecto de la estrategia “Entrelazando Stakeholders”	<b>105</b>	<b>Sexta Estrategia: Enraizando la Cultura de Emprendimiento e Innovación</b>
<b>11</b>	<b>Introducción</b>	<b>47</b>	<b>Segunda Estrategia: Incubando Tribus</b>	<b>81</b>	<b>Cuarta Estrategia: Fomentando la Polinización Cruzada</b>	110	El surgimiento de la Apertura Radical
18	El encuentro	54	Cómo certificarse B	86	Sacar al ecosistema chileno de su aislamiento	111	Nuevos tiempos requieren nuevos liderazgos
19	El propósito	56	¿Por qué las tribus?	92	Start-Up Chile 2010-2015	112	Cómo llevar a cabo el cambio cultural
20	¿Cómo saber qué actor es parte del ecosistema?	60	¿Qué es una tribu?	93	Entonces, ¿Cómo sabemos si estamos aplicando esta estrategia con éxito?	113	Estrategias de cambio cultural del Ecosistema de Emprendimiento e Innovación
24	El kit de herramientas	65	Las tribus y la identidad pública	93	Preguntas para guiar el uso del canvas de aceleración respecto de la estrategia “Fomentando la Polinización Cruzada”	114	Entonces, ¿Cómo sabemos si estamos aplicando esta estrategia con éxito?
<b>27</b>	<b>Primera Estrategia: Incubando Personas</b>	67	¿Cómo se incuba una tribu?	<b>95</b>	<b>Quinta Estrategia: Cultivando Sentido</b>	114	Preguntas para guiar el uso del canvas de aceleración respecto de la estrategia “Enraizando la Cultura de Emprendimiento e Innovación”
28	Arturo Soto y su particular manera de reinventar el futuro	67	Entonces, ¿Cómo sabemos si estamos aplicando esta estrategia con éxito?	101	El sentido se cultiva, no se inventa	<b>116</b>	<b>Cómo usar el Canvas de Aceleración de Ecosistemas</b>
31	AntofaEmprende	67	Preguntas para guiar el uso del canvas de aceleración respecto de la estrategia “Incubando Tribus”	103	Entonces, ¿Cómo sabemos si estamos aplicando esta estrategia con éxito?	<b>121</b>	<b>Convirtiéndose en una Herramienta para el Cambio</b>
32	La tortuosa presentación de Pablo Godoy	<b>69</b>	<b>Tercera Estrategia: Entrelazando Stakeholders</b>	103	Preguntas para guiar el uso del canvas de aceleración respecto de la estrategia “Cultivando Sentido”	<b>127</b>	<b>Otras lecturas</b>
38	Conectores: Paul Revere	73	Buscando la sinergia, no el consenso				
39	No sólo emprendedores	79	La permanente búsqueda de sinergias				
40	Apostar al jinete, no al caballo	79	Entonces, ¿Cómo sabemos si estamos aplicando esta estrategia con éxito?				
43	Apostar por la pasión						
44	¿Y cómo se incuban personas?						
45	Entonces, ¿Cómo sabemos si estamos aplicando esta estrategia con éxito?						

## AGRADECIMIENTOS

Este libro refleja el privilegio de haber recibido la misión de trabajar en ecosistemas de innovación en diferentes latitudes: Leonardo Maldonado en América Latina, y Greg Horowitz en buena parte del mundo. Tal privilegio nos ha brindado la posibilidad de pensar en los ecosistemas emergentes y su futuro. Estas reflexiones se hilvanaron en red. Se fueron sucediendo a través de conversaciones abiertas e iniciativas realizadas en conjunto con muchos actores. Para ello navegamos en un mar plagado de recetas, metodologías y modelos que nos permitieran hacernos cargo del presente-futuro que estamos viviendo.

Queremos agradecer a quienes por un lado –con su conocimiento, experiencia o comentarios– conformaron y enriquecieron ese diálogo y, por otro, a quienes sin querer empujar este libro se embarcaron con nosotros (a menudo sin saberlo) en este viaje de construir nuestras reflexiones gracias a sus pedidos, desafíos, pasiones e incertidumbres.

En esa misma lógica, agradecer a aliados y amigos de América Latina que nos enseñaron desde su propia experiencia y el trabajo en terreno que están haciendo, en particular agradecer la confianza de Ruta N (Medellín,

Colombia), Yachay (Ecuador), Koga (Paraguay), Ciudad del Saber (Panamá) e Innóvate (Perú).

Agradecemos también a los socios estratégicos en la elaboración de este libro: a CORFO (Corporación de Fomento de Producción), Fundación Minera Escondida y Fundación Colunga, cuyo aporte ha sido un motor y un desafío para nosotros mismos.

También al equipo cercano que ha dado vida a este proyecto: Ruth Bradley, Rodrigo Mobarec, Pedro Verdugo, Eloísa Silva, por sus infinitos aportes en la redacción. A Consuelo Encalada por coordinar nuestros esfuerzos y llevarnos a buen puerto; a Michael Bywaters y Ximena Rosselló por su aporte en el diseño y lo estético, a Guaymas por su talento audiovisual y a Mariana Achelat por su aporte tecnológico.

Agradecemos a los infinitos aportes de los miembros de CasaCo, a su audacia, voluntad y cariño. Mil gracias por presionar cada momento, hacen la vida más difícil y con ello más apasionante.

A tantas y tantos que lucharon con pasión y ganas por sus ecosistemas desde mucho antes que la distinción existiera. Este libro no surge desde cero, son miles de colegas de América Latina y del mundo los que han

puesto su talento y vocación para hacer un mundo más innovador y emprendedor. Imaginamos y agradecemos el trabajo de tantos actores de fondos de inversión, aceleradoras, incubadoras, instituciones educativas, profesionales responsables de políticas públicas, agencias de gobiernos, organismos multilaterales que nos han permitido llegar hasta el momento actual. Muchas gracias por lo construido y por permitirnos aportar.

A todos los entrevistados que nos regalaron su tiempo y sabiduría, Nicolás Shea, Juan Pablo Larenas, María Emilia Correa, Lara Stein, Arturo Soto, Pablo Godoy, Kevin Koym, Andrea Del Solar, Gerardo Garbulsky y, buena parte de los líderes de los ecosistemas de Medellín, Austin, Antofagasta y Atacama. En estas páginas hemos intentado dar cuenta de lo mucho que los entrevistados nos enseñaron con sus historias. De haber alguna omisión o un error importante, la responsabilidad de completamente nuestra.

Un especial agradecimiento a Inti Núñez, quien nos desafió a este proyecto hace casi dos años en un auto mientras atravesábamos Ecuador camino a la ciudad de Yachay y que ha contribuido en diferentes etapas con su reflexión y consejo.

Agradecemos también a los socios estratégicos en la elaboración de este libro: a CORFO (Corporación de Fomento de Producción), Fundación Minera Escondida y Fundación Colunga, cuyo aporte ha sido un motor y un desafío para nosotros mismos.

**CORFO**

**COLUNGA**  
FUNDACIÓN

**Fundación**  
**MINERA ESCONDIDA**

**A modo personal, Leonardo Maldonado quisiera agradecer:**

Respecto de las raíces del libro, a quienes nos pusieron las preguntas de las que debimos hacernos cargo, en especial a grandes líderes de la Región de Antofagasta: a Marco Kutulas, por desafiarnos permanentemente; a Mario Pereira, por su liderazgo y por encarnar en la cotidianidad el espíritu de colaboración; a Miguel Sepúlveda, por su sabia conversación y desafiantes preguntas; a Rodrigo Behncke y Esther Croudo, por sus sabios consejos, escucha y compañerismo; y por sobre todo, a los protagonistas de la Región de Antofagasta, quienes fueron los grandes inspiradores para embarcarnos en esta aventura. Son muchísimos hombres y mujeres que inspiraron nuestro quehacer con su creatividad, su persistencia y su valentía. Gracias por permitirnos reflexionar y aprender con y desde ustedes.

Miguel Hoyos (Q.E.P.D) merece aquí una mención muy especial. Aprendimos mucho de su ímpetu por aportarle un futuro mejor a Bolivia, y agradecemos su apoyo explícito para impulsar nuestra metodología y este

libro, que no alcanzó a ver terminado. Lo recordaremos siempre con cariño.

A Rafael Panteón y José Sanfuentes les agradezco haber guiado mi camino con su mentoría y amistad. Gracias por tantos años de cariño, consejo y sabiduría. A dos sabios que inspiraron mucho de lo que aquí hemos escrito, a Thich Nhat Hanh por permitirme reflexionar sobre la vida, la compasión y la interdependencia y a Fernando Flores por su generosidad de enseñanza, su agudeza intelectual y permitirme entender el rol fundamental que tienen el emprendimiento y la innovación en la dignidad humana.

A Pedro Verdugo y Felipe Contreras Haye, con quienes nos embarcamos hace una década en la construcción de Gulliver, plataforma y excusa que nos ha permitido mirar, trabajar y reflexionar en gran parte de los ecosistemas de América Latina.

A mis padres, por su formación, cariño e infinito apoyo. Y a mi hija Sofía, a quien admiro profundamente y en quien encuentro cada día la fuente de luz que guía mi camino.

Gracias Infinitas, ha sido un regalo para mi estar en esta aventura compartida.

< PROYECTO "LA CHIMBA" EN CENTRO CULTURAL ESTACIÓN

## INTRODUCCIÓN



Como todos los libros, éste tiene una historia. La nuestra comienza en Chile, con un llamado telefónico entre Antofagasta y Santiago, entre dos de los actores de uno de los proyectos más interesantes en los que nos hemos visto involucrados.

En un extremo de la línea, desde la ciudad minera, Miguel Sepúlveda comentaba entusiasmado su hallazgo de un libro: “The Rainforest: The Secret to Building the Next Silicon Valley” (“El Bosque Tropical: El secreto para construir el próximo Silicon Valley”, V. W. Hwang y G. Horowitz, 2012) del cual había comprado 4 ejemplares. A su juicio, dicho libro proponía las claves para avanzar en la conversación que habían estado teniendo él y su interlocutor los últimos tres años.

Miguel dirigía el Ferrocarril de Antofagasta Bolivia (FCAB), una compañía privada dedicada a mover carga de las empresas mineras que operan en la región de Antofagasta, y cuyas líneas se extienden hasta el territorio de Bolivia. Era el año 2012, la economía chilena estaba en un gran momento fruto del precio del cobre, y la región de Antofagasta tenía en ello un rol preponderante. De cierta manera, las líneas férreas del FCAB son las arterias por donde fluye la actividad económica de esta zona. Así ha sido desde que fue fundado en 1888, lo cual lo convierte en parte de las tradiciones del desierto chileno, y en un elemento central de su historia.

En el otro extremo de la línea, desde Santiago, el que escuchaba, con el mismo entusiasmo de Miguel, era Leonardo Maldonado (uno de los autores de este libro), que había pasado los últimos 2 años trabajando en un proyecto que tenía mucho que ver con la conversación: una estrategia para potenciar la innovación y el emprendimiento en la región.

El proyecto había sido encargado por Marco Kútulas, quien, aunque aún no lo supiera, estaba por recibir uno de los 4 ejemplares de “The Rainforest” (co-escrito por Greg Horowitz, el otro autor de este libro). En su rol de Gerente General de Aguas Antofagasta (la empresa encargada de proveer de agua a los habitantes de la región) hacía mucho tiempo que Marco se había tomado en serio algo que todo el mundo sabía: que el auge minero tenía fecha de expiración. La calidad del mineral disponible iba decreciendo, haciendo subir los costos de producir cobre, y el precio del mismo iba a bajar tarde o temprano.



CC BY MICHAEL BYWATERS

Marco es descendiente de inmigrantes, y como muchos de ellos, siente una profunda gratitud y compromiso con ese rincón del desierto y su gente. Por lo mismo, en aquellos días estaba comprometido a tomar las acciones necesarias para asegurar que sus habitantes pudieran sobrellevar la desaceleración de la actividad minera. La clave para eso parecía ser diversificar la economía de la zona.

Con eso en mente, le había pedido en 2010 a Leonardo que diseñara una estrategia para contribuir a esa necesaria diversificación económica. La respuesta, que surgió después de conversar con los distintos líderes de

la zona, fue el proyecto Región Fértil: responsable de la articulación de los principales stakeholders para impulsar juntos el “Ecosistema de Innovación y Emprendimiento (EIE) local.

El día que ocurrió la llamada de Miguel, a principios del 2012, Región Fértil contaba ya con un consejo ejecutivo del cual formaban parte las principales autoridades de la región, representantes de la gran minería, la banca, la prensa y las universidades, que sesionaba regularmente bajo el liderazgo de Marco. Tres meses después, Marco, Miguel y Leonardo coincidían en una reunión clave, junto a Rodrigo Behncke (mano derecha de Marco en



CC BY MICHAEL BYWATERS

VAGÓN DONDE  
SE INICIÓ TODO

el liderazgo del rol social de Aguas Antofagasta), en un vagón de tren bajo el sol del desierto más seco del mundo.

La agenda del día consistía en comentar la lectura del libro (cada uno había recibido un ejemplar y lo había leído) y buscar la forma de utilizar aquella metodología para apalancar los resultados que estaba teniendo Región Fértil. Fueron seis horas de conversación febril e inspirada, donde con ayuda de aquel nuevo enfoque pudieron mirar el Ecosistema de Innovación y Emprendimiento de la región de una manera distinta.

Lo que hacía tan atractivo el libro para nuestros protagonistas en el vagón, es que los autores se toman muy en serio las implicancias biológicas de usar la metáfora del ecosistema. Esta forma de verlo, les permitió darse cuenta de por qué la aproximación habitual al desafío de promover la innovación y el emprendimiento en un territorio a menudo produce resultados opuestos a los que buscan sus impulsores.

A pesar de usar el término “ecosistema”, usualmente quienes buscan fortalecerlos suponen que existe un conjunto finito de variables (instituciones, actores, iniciativas, reglas y relaciones) que produce innovación de manera sistemática. Esto los lleva permanentemente a intentar hacer catastros, establecer brechas (entre lo que existe y el modelo “ideal”) y optimizar esas variables para reducir las brechas. El libro asemeja ese enfoque a una plantación industrial, que si bien produce resultados vivos (frutos), lo hace de manera predecible, sistemática y lineal. A pesar de usar la metáfora del “ecosistema” sostienen la ilusión de interacciones muy definidas y controlables. Por lo tanto al igual que en el caso de la plantación industrial, todo resultado inesperado es tratado como maleza y eliminado.

En oposición, el libro muestra que un ecosistema de innovación se asemeja mucho más a un bosque tropical: un territorio donde las especies vegetales y animales coexisten sin orden, control y/o lógica, estableciendo relaciones impredecibles y resultados inesperados. Por lo tanto, lo más importante que trajo la mirada de “The Rainforest” a la conversación de ese día es que puso en relieve que promover la innovación supone aventurarse a buscar lo inesperado, y requiere flexibilidad para promover la diversidad. En palabras de los autores: “el modelo Rainforest es más que una metáfora. Los ecosistemas de innovación no son simplemente ‘parecidos’ a los sistemas biológicos; son sistemas biológicos”.

Por otro lado, la tensión que produce la metáfora de ecosistema revela además que en los enfoques tradicionales nos gobierna la ilusión del control. Es decir, la pretensión de que no sólo somos capaces de identificar las variables que determinan el ecosistema y su interrelación, sino que además podemos predecir los resultados de nuestras intervenciones.

Parte del encanto de los ecosistemas biológicos es que obligatoriamente desbaratan la ilusión del control. Para poder entender como lo hacen analicemos lo que aconteció en el Parque Nacional de Yellowstone de los Estados Unidos en 1995, cuando se reintrodujeron 41 lobos grises salvajes.

**...la tensión que produce la metáfora de ecosistema revela además que en los enfoques tradicionales nos gobierna la ilusión del control. Es decir, la pretensión de que no sólo somos capaces de identificar las variables que determinan el ecosistema y su interrelación, sino que además podemos predecir los resultados de nuestras intervenciones.**



Los lobos habían vivido por mucho tiempo en aquel sector, pero luego de que el Parque fuera creado en 1872, fueron cazados hasta el exterminio, por ser considerados una amenaza para las personas y el resto de la vida silvestre. Por lo tanto, no fue ninguna sorpresa que los lobos prosperaran en el parque una vez reinsertados. Lo sorprendente es el profundo impacto que su reinsertación tuvo en la geografía física de la zona.

La eliminación de los lobos, setenta años antes, había producido un aumento dramático de la población de alces, activando una cadena de eventos que afectaron el balance del ecosistema del Parque:

- Los alces sobrepastorearon, comiéndose no sólo la hierba sino también los arbustos y árboles;
- Al disminuir árboles y arbustos, los ratones y los conejos perdieron sus lugares de escondite de sus predadores;
- Los osos pardos enfrentaron mayores dificultad para encontrar bayas, necesarias en su dieta para el almacenamiento de grasa antes de invernar;
- Las abejas y los colibríes que polinizan el parque dispusieron de menos árboles de los cuales alimentarse;
- Otros pájaros migraron, dado que tenían menos árboles para anidar.

La incorporación de sólo 41 lobos fue suficiente para revertir este proceso, pero no fue lo más interesante que ocurrió. La cantidad de alces disminuyó, como era predecible, pero —más sorprendente— el número de osos pardos y otras especies empezó a recuperarse y los alces cambiaron inmediatamente su comportamiento respecto a los ríos. Los nuevos depredadores hacían peligrosas las cercanías de la fuente de agua, y por lo tanto los alces permanecían menos tiempo cerca en sus riberas, dejando de depredar los vegetales que allí crecen, cuyas raíces contribuyeron a sostener la forma del suelo en torno al cauce. Las riberas se reforestaron y los bordes se reforzaron hasta el punto en que se produjeron cambios en los cauces y los ríos empezaron a serpentear menos, encontrándose más fijos en su curso y con orillas más fuertes.

De todos estos cambios, muy pocos eran posibles de anticipar por parte de los encargados del parque cuando se tomó la decisión de reincorporar a los lobos. La enorme cantidad de variables en juego en los equilibrios biológicos de un ecosistema vivo y sus interacciones no permiten predecir cada uno de los resultados. Esto es literalmente lo que pasa en un Ecosistema de Innovación y Emprendimiento y debido a nuestro infinito afán de control la mayor parte del tiempo nos negamos a asumirlo.

Pero volvamos a la conversación en el vagón en Antofagasta. A medida que pasaban las horas y el sol se ponía en las ventanas del vagón, era cada vez más claro que las poderosas distinciones del libro ofrecían un mundo de posibilidades para diseñar la estrategia de aceleración del ecosistema de Antofagasta. Al final de la jornada, adoptaron un único compromiso: Leonardo asistiría al curso que los autores de “The Rainforest”, Greg Horowitz y Victor Hwang, dictaban en Cupertino, Silicon Valley, en enero de 2013.

### El encuentro

Durante la semana que duró el curso, ocurrió el primer encuentro entre los autores del libro que tiene en sus manos. A medida que pasaban los días Greg y Leonardo se fueron conociendo, y al poco tiempo se dieron cuenta que tenían una profunda sintonía respecto a cómo abordar el desafío de acelerar un ecosistema.

Ambos le habían dedicado muchos años a sus propios emprendimientos, previo a enfrentarse a la labor de intervenir los ecosistemas. Esto les dió una perspectiva muy similar, en que el rol del emprendedor, su pasión y el momento histórico son piezas claves en el diseño de la estrategia. El énfasis en copiar las “mejores prácticas” y las “mejores instituciones” es muchas veces ciego al hecho de que una “política exitosa” a menudo sólo fue posible dado un liderazgo particular, o un contexto cultural o político muy específico y circunstancial.

Debido a esta sintonía, Greg invitó poco después a Leonardo a formar parte del equipo de consultores en un proyecto que él estaba realizando con Ruta N, la organización que lidera el prestigioso ecosistema de innovación de Medellín. Hablaremos de eso en la Tercera Estrategia: Entrelazar Stakeholders.

**Sólo los seres humanos tenemos la posibilidad de coordinarnos definiendo propósitos, haciendo propuestas, negociando, pidiendo ayuda, colaborando, etc. Existe, en consecuencia, algo que nunca encontraremos en un ecosistema biológico, y que en un EIE es indispensable: la voluntad política.**

En los últimos 15 años Greg había tenido el privilegio de apoyar a más de 25 ecosistemas en 20 países y Leonardo por su lado lo había hecho con 10 ecosistemas en 8 países. A medida que fueron compartiendo experiencias, pudieron darse cuenta de que en dicho proceso ninguno de los dos se había interesado en construir modelos teóricos y universales sobre los ecosistemas, sino en desarrollar herramientas y estrategias para acelerar el crecimiento de ecosistemas específicos.

“The Rainforest” había hecho un increíble aporte a la conversación mundial sobre cómo mirar el ecosistema en su conjunto y diagnosticarlo, por lo que este libro quiere dar un siguiente paso y no busca proponer un nuevo marco teórico sobre lo que constituye un ecosistema. No nos interesa una nueva definición de lo que es un ecosistema, ni intentamos definir cuáles son los roles claves, ni enumerar o describir las instituciones en un estado teóricamente ideal. El conjunto de distinciones que este libro hace no son para reconocer un ecosistema, sino para diseñar estrategias para acelerarlo en un país con una economía emergente.

### El propósito

Entre un ecosistema biológico y un “Ecosistema de Innovación y Emprendimiento” (EIE), existen, por supuesto, importantes diferencias. Los ecosistemas biológicos no permiten la posibilidad de construir propósitos comunes. Cada ejemplar de cada especie hace lo que sabe hacer para sobrevivir, y el equilibrio resulta de ese hacer. Algunas especies llegan incluso a coordinarse para comer, para cazar o para procrear (los mismos lobos, por ejemplo), pero sobre la base de patrones aprendidos de un modo no reflexivo, que no puede modificarse tomando acuerdos. Sólo los seres humanos tenemos

la posibilidad de coordinarnos definiendo propósitos, haciendo propuestas, negociando, pidiendo ayuda, colaborando, etc. Existe, en consecuencia, algo que nunca encontraremos en un ecosistema biológico, y que en un EIE es indispensable: la voluntad política.

Entendemos por voluntad política un conjunto de declaraciones y compromisos realizados colectivamente por los principales stakeholders del ecosistema, que establecen un sentido de propósito respecto al mismo y permiten sostener los distintos esfuerzos a lo largo del tiempo.

La voluntad política nunca está presente en un EIE si no existe algún stakeholder que la sostenga. No ocurre de forma espontánea. Ni surge del “laissez faire” a menudo defendido por los economistas. La voluntad política se construye a través de múltiples gestos recurrentes que deben ser reafirmados una y otra vez por los actores empeñados en acelerar el ecosistema.

En este sentido, acelerar un ecosistema es como emprender. Quienes deseen hacerlo deben saber que habrá dificultades y tropiezos. Que si no intervienen no ocurrirá el crecimiento esperado. Y que si lo hacen, los resultados serán imprevisibles y a menudo adversos. Cada intervención generará un conjunto de relaciones causa-efecto (un “efecto dominó” de consecuencias) de las cuales algunas serán indeseables y otras insospechadas pero positivas. Es por esto que una pieza clave es perder de la ilusión de control.

Más adelante trabajaremos con una taxonomía de tipos de intervenciones, pero por ahora dejemos dicho que, precisamente porque no tenemos control, la voluntad política es clave. Ella permite afrontar los efectos inesperados, tanto si son negativos como si son positivos, y sostener el proceso de aceleración a pesar

de que desde el punto de vista tradicional a menudo una parte de los esfuerzos parezcan desperdiciar los recursos invertidos en ellos.

Esto que estamos diciendo es, desde luego, muy difícil para los gobiernos. En estas materias ocurre un fenómeno similar al que describe Clayton Christensen en “El Dilema de los Innovadores” (C. Christensen, 1999). Los responsables de realizar las intervenciones saben que, precisamente porque se trata de innovación y de emprendimiento, están tomando riesgos. No pueden garantizar cada resultado de cada proyecto o de cada dólar invertido en acelerar el ecosistema. Y también saben que allí donde tengan resultados negativos tendrán que pagar un costo político. Se requiere una buena dosis de coraje y determinación para aceptar bajo estas condiciones el reto de “meterse con” un ecosistema. Sin embargo, si nadie lo hace, nada ocurrirá y el EIE no florecerá a la velocidad que necesitamos si queremos pegarnos un salto en términos de desarrollo económico.

El camino habitual es aferrarse a las estrategias conocidas. Tener a la mano el argumento de “esto fue lo que funcionó en el caso X”, como una forma de protegerse del riesgo a la hora de rendir cuentas. Pero obviamente ese camino conservador sólo produce resultados incrementales. Lo que estamos proponiendo en este libro consiste en cultivar la voluntad política necesaria entre los stakeholders para poder sostener un proceso de aceleración de largo aliento. Esfuerzos que a menudo trascienden el horizonte de un período de gobierno o de un plan estratégico corporativo y que incluso a primera vista, pueden parecer reñidos con la agenda de cortoplacista de alguno de los stakeholders, pero que cuida en el largo plazo el bien común.

### ¿Cómo saber qué actor es parte del ecosistema?

Este libro fue diseñado como un kit de herramientas que pueda ser usado por cualquier persona que desee acelerar un EIE, ya sea que se trate de un activista social, un colaborador de una fundación privada, un miembro de una agencia gubernamental o un empleado de una compañía con fines de lucro.

Pero, ¿dónde debemos comenzar?. Un primer paso importante es definir con qué parte del ecosistema queremos trabajar.

En Antofagasta, por ejemplo, hablamos mucho en una primera etapa sobre los límites del ecosistema de emprendimiento. ¿Dónde termina? ¿Son territoriales los límites del ecosistema? ¿O incluye también a la Bolsa de Metales de Londres? ¿Incluye China?

La idea de que el ecosistema local pueda incluir a China parece antojadiza y contraintuitiva, pero ello se debe a que estamos acostumbrados a utilizar el término “ecosistema” de una manera que connota un espacio físico determinado, con sus elementos constitutivos, su fauna y su flora, entre otros elementos.

Pero en nuestro caso, el ecosistema es visto como el sistema de relaciones que determina la capacidad de que un territorio específico (una ciudad, por ejemplo) pueda generar innovaciones y emprendimientos capaces de generar riqueza y desarrollo. Dicho así, el EIE no está determinado sólo por elementos que pertenecen al propio territorio, sino que influyen en él muchísimos elementos del resto del planeta.

**Este libro fue diseñado como un kit de herramientas que pueda ser usado por cualquier persona que desee acelerar un EIE.**



< DESIERTO FLORIDO

La ambición secreta de este libro es lograr enraizar el desafío de nuestros ecosistemas en la ciudadanía. Queremos lograr lo que los ecologistas han logrado después de mucho tiempo y es que cada ciudadano sienta que el cuidado del medio ambiente es un tema personal. Si los habitantes de nuestros ecosistemas sienten un compromiso personal con hacerlos crecer, habremos logrado nuestro objetivo.

En el caso de Antofagasta, China, como gran comprador de cobre, así como la Bolsa de Metales de Londres, deben ser considerados como parte del ecosistema, si queremos tener a la vista todo lo que hay que monitorear para comprender por qué la región tiene mayor o menor éxito como EIE. Recordemos que cuando el gobierno chino decide restringir sus compras del metal, el precio cae en todo el mundo.

Dicho eso, sin embargo, está claro que muy poca gente Chile tiene alguna capacidad de incidir en las

decisiones que adopta el gobierno chino. Lo más probable es que ninguno de los líderes del ecosistema en Antofagasta tenga esa capacidad.

Por eso, cuando esté buscando intervenir un ecosistema, es importante ser pragmático. Nuestra recomendación es identificar y trabajar con la parte del ecosistema que sí podemos afectar.

Por supuesto, la parte del ecosistema sobre la que Usted puede incidir dependerá de quién sea. Si es el dueño de un pequeño emprendimiento en Antofagasta, hay relativamente pocos elementos que pueda poner en juego. Si es el Intendente de la Región, hay más. Si es un senador, tal vez pueda incluso impulsar el cambio de algunas leyes.

Sin embargo la ambición secreta de este libro es lograr enraizar el desafío de nuestros ecosistemas en la ciudadanía. Queremos lograr lo que los ecologistas han logrado después de mucho tiempo y es que cada ciudadano sienta que el cuidado del medio ambiente es un tema personal. Si los habitantes de nuestros ecosistemas sienten un compromiso personal con hacerlos crecer, habremos logrado nuestro objetivo.



**El kit de herramientas**

Entonces, una vez que haya definido los límites (al menos los de una primera etapa) de su trabajo en su ecosistema, existen estrategias que puede usar para poder ayudarlo a acelerar su crecimiento.

Este libro se enfoca en seis de estas estrategias, cada una de las cuales es descrita en un capítulo. A diferencia de la lógica de las “brechas”, en nuestro caso todas parten desde la misma base: las fortalezas del ecosistema.

Estas estrategias no son las únicas posibles, pero son las que hemos identificado como relevantes a partir de numerosos casos de EIE en el mundo. En nuestro trabajo de campo, las hemos pulido y desarrollado hasta un punto en que ya es posible compartirlas en este libro. Pero por favor úselas con cuidado: no son reglas universales.

Las seis estrategias están reflejadas en una representación gráfica que llamamos el “Canvas de Aceleración de Ecosistemas”, y que es parte central del kit de herramientas que propone este libro. El Canvas está dividido en tres sectores:

Al primero, que está representado como un conjunto de flechas al pie del Canvas, le llamamos “Las raíces del ecosistema” e incluye todas las variables que si bien influyen en el potencial de crecimiento de un ecosistema, por lo general no están en las manos de un actor específico y, por lo tanto, hay poco que se pueda diseñar o planificar respecto a ellos. Más bien sirven como contexto para diseñar y planificar en otros dominios (el caso de China en el ecosistema de Antofagasta).

Por otro lado, están las seis estrategias de aceleración del ecosistema que llamamos “Los Catalizadores del ecosistema”, que es donde creemos que hay que concentrar los esfuerzos. Estas seis estrategias están divididas en dos sectores:

Al sector de la derecha le llamamos “Las tres estrategias

con los actores” y son las que nos permiten intervenir en las personas que componen el ecosistema para acelerar su crecimiento.

Al de la izquierda le llamamos “Las tres estrategias con el entorno” y son las que nos permiten intervenir en el contexto de manera de que éste potencie a los actores.

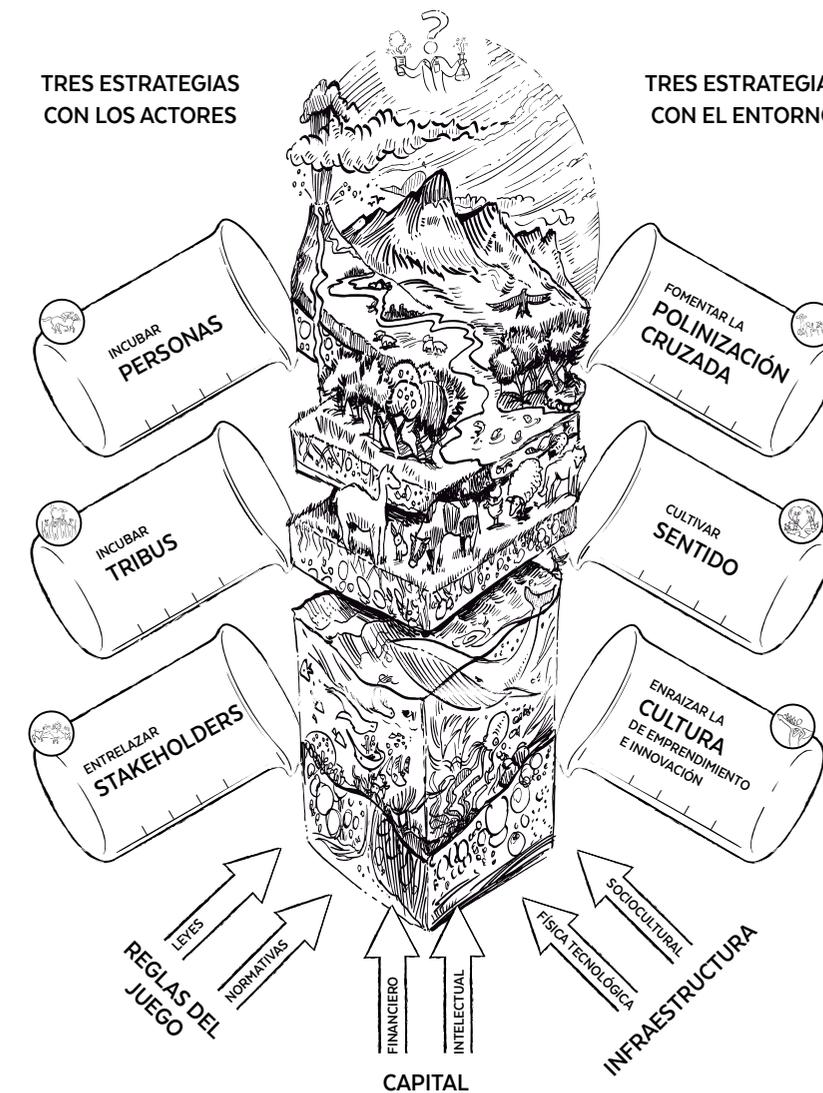
**Las primeras tres estrategias son las siguientes:**

1. INCUBAR PERSONAS: El enfoque tradicional de incubar emprendimientos, conlleva habitualmente a que el fallo de los mismos, o el cambio de rumbo de los emprendedores, sea considerado en estadísticas y evaluaciones como “fracaso” en el esfuerzo de apoyarlos. Creemos necesario cambiar el foco a “incubar personas”, aceptando que los fallos empresariales son pasos necesarios en el proceso de aprendizaje de emprendedores e innovadores.

2. INCUBAR TRIBUS: Emprendedores e innovadores no surgen solos, ni en forma aislada. Pertenecen a redes (sociales, políticas, de parentesco) en las cuales se mueven y de las cuales obtienen recursos, colaboradores, inspiración y espacios de negocio. Pensamos en “tribus” como clubes de pares que comparten quehaceres y estilos comunes. Incubar tribus de emprendedores, innovadores, mentores, makers, innovadores sociales y/o activistas culturales, es una estrategia efectiva para potenciar el florecimiento de talentos y liderazgos locales.

3. ENTRELAZAR STAKEHOLDERS: La potencia de un ecosistema está determinada por su capacidad de convocar y comprometer a la mayor cantidad posible de stakeholders y líderes locales, logrando su colaboración para grandes proyectos transversales o pequeñas iniciativas puntuales. Importa, por lo mismo, incorporarlos en la gobernanza del ecosistema y cultivar entre ellos sinergias e intereses comunes que se manifiesten en mayor fortaleza del ecosistema.

**CANVAS  
ACELERACIÓN DE ECOSISTEMAS**



**Las segundas tres estrategias (las de entorno) son las siguientes:**

1. FOMENTANDO LA POLINIZACIÓN CRUZADA: La innovación ocurre cuando distintos mundos se encuentran. Uno de los roles primordiales de quien busca acelerar el crecimiento del ecosistema es promocionar la “serendipia” (encuentro afortunado y casual), asegurando que los distintos mundos al interior del ecosistema colisionen con la mayor frecuencia posible y promoviendo entre los actores del ecosistema las capacidades necesarias para vincularse sistemática y proactivamente con “el resto del mundo”.

2. CULTIVAR SENTIDO: Para convocar y comprometer a la mayor cantidad de stakeholders es necesario estar permanentemente construyendo narrativas acerca de futuros comunes que convoquen a subconjuntos de ellos o a la totalidad del ecosistema. La construcción de estos sueños/ambiciones colectivos es una tarea permanente y requiere de la participación de los artistas y activistas culturales, habitualmente ignorados en este tipo de desafíos.

3. ENRAIZAR LA CULTURA: Las prácticas que los emprendedores cultivan y los liderazgos que van emergiendo en las tribus, sólo hacen sentido al resto del ecosistema si la cultura dominante valora el emprendimiento y la innovación. Por lo mismo, es clave propagar y cultivar en el ecosistema una cultura de emprendimiento e innovación constituida por sensibilidades, narrativas, valoraciones, prácticas y habilidades, que permita a emprendedores e innovadores contar con soporte para sus actividades.

El propósito de este libro es que gracias a estas estrategias podamos acelerar el crecimiento de los ecosistemas de emprendimiento e innovación emergentes comprometiendo a todos los ciudadanos, y asegurando de esta manera que nuestras comunidades no se queden fuera de esta nueva era de cambio tecnológico.



PRIMERA  
ESTRATEGIA:  
INCUBANDO  
PERSONAS

**Arturo Soto y su particular manera de reinventar el futuro.**

Siendo todavía un adolescente, Arturo Soto se encontró viviendo solo en una casa abandonada en uno de los peores barrios de Antofagasta. En aquel contexto, considerando las historias de tantos niños y jóvenes como él, la perspectiva más probable era que su futuro estuviera escrito por las drogas, tal vez el crimen y ciertamente la exclusión social.

Pero Arturo tuvo la suerte de que su casa provisional estuviese sólo a dos cuadras de la playa y, para olvidar sus problemas, iba a menudo a sumergirse en el mar, donde a los 15 años descubrió lo que luego iba a convertirse en la pasión de su vida: el bodyboard (tipo de surf que se realiza con una tabla mucho más pequeña).

Él podía practicar el bodyboard porque era barato —lo único que necesitaba eran las olas y un pedazo de polipropileno— pero también necesitaba dinero para poder vivir y después de muchos intentos de entrar al mundo formal, el 2007 construyó un refugio en el medio de la playa, y puso un letrero que decía “Club Budeo”.

Ese fue el inicio de una cadena de eventos que, además de ayudar a niños vulnerables, ha puesto a Antofagasta en el mapa internacional del bodyboard. En 2010, Arturo logró llevar a un grupo de alumnos del Club Budeo (mayoritariamente niños en situación de riesgo) a un campeonato de bodyboard realizado en Arica, otro puerto al norte de Chile, donde conoció a otros bodyboarders del resto del mundo. Unos meses después, interesados en su proyecto, los líderes de la Asociación Internacional de Bodyboard lo invitaron a Portugal a participar de sus actividades.

ARTURO SOTO >





“Creamos en nuestros sueños”  
Arturo Soto

“Nunca había dejado mi ciudad, nunca había volado”, recuerda Arturo, pero fue hasta allá con un propósito claro en su mente: quería poner a Antofagasta en el circuito internacional de bodyboard. El viaje fue un éxito y con la venia de la Asociación, produjo un torneo mundial en su ciudad. Durante los siguientes cuatro años, entre el 2012 y 2015, realizaron el Festival de Bodyboard de Antofagasta, que atrajo a competidores de 40 países. Sólo el primer año participaron en él 250 deportistas de todo el mundo y más de 30.000 visitantes.

Detengámonos un momento en una pregunta que es gravitante para entender el fenómeno del emprendimiento: ¿quién autorizó a Arturo Soto a negociar en Portugal a nombre de la ciudad de Antofagasta? Obviamente, nadie. Pero precisamente ésa es la esencia del espíritu emprendedor: con su entusiasmo y todos los recursos que disponía (una tabla de polipropileno, su experiencia personal y una determinación a toda prueba), Arturo convenció a la Asociación Internacional de Bodyboard de incluir su ciudad dentro del circuito mundial de ese deporte. O lo que es igual, cumplió con el sueño de las agencias gubernamentales de fomentar el turismo en Antofagasta: garantizó que en una fecha determinada

en el futuro, miles de personas procedentes de diversos países visitarían la ciudad con fines de esparcimiento.

#### **AntofaEmprende**

Pero Arturo, a pesar de su empuje, no habría podido hacerlo solo. Él fue uno de los 10 ganadores de la primera versión de AntofaEmprende. Cuando se presentó, ya tenía a su haber el inmenso logro de haber creado el Club Budeo y de haber organizado el 1er Festival en 2012, pero su desafío consistía en difundirlo y darle visibilidad en todo el mundo. Con el apoyo obtenido, logró mostrarle, a los seguidores y expertos de este deporte alrededor del mundo, que Antofagasta tiene olas comparables a las de Hawái, que ostenta el título oficial del mejor destino para esos propósitos. Aquello fue por lejos más efectivo que cualquier campaña gubernamental pro turismo, poniendo a Antofagasta en el mapa y saturando por un cierto número de días al año, la capacidad hotelera y turística de la ciudad.

“Nunca había dejado mi ciudad, nunca había volado”, recuerda Arturo, pero fue hasta allá con un propósito claro en su mente: quería poner a Antofagasta en el circuito internacional de bodyboard.

AntofaEmprende es un concurso abierto de innovación social que se realiza anualmente en Antofagasta desde 2013. Sus fundadores son Creo Antofagasta, una organización público-privada enfocada en mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad; la ya mencionada Región Fértil y la Fundación Minera Escondida, que depende de uno de los grandes jugadores de la industria minera, y es quien lidera el proceso.

Bajo la lógica de un concurso abierto y masivo, AntofaEmprende fue diseñado desde el principio para buscar y apoyar a emprendedores e innovadores que estuvieran realizando proyectos de innovación social. Lo más relevante de su diseño es el foco en buscar “locos apasionados” que de alguna manera estaban mejorando la calidad de vida en la ciudad. No importaba qué credenciales tenían, sino su compromiso profundo con hacer cambios ambiciosos en aquello que les apasionaba. Desde su inicio, esta iniciativa ha financiado 20 proyectos de emprendimiento social en Antofagasta.

Con el tiempo, Arturo ha pasado a convertirse en uno de los emprendedores sociales más admirados de su entorno. Su trabajo ha ayudado a prevenir que otros jóvenes antofagastinos en situación de riesgo sigan el camino que según las estadísticas parecen destinados a tomar. Ello le ha ganado una posición entre un selecto grupo de chilenos quienes han sido elegidos como Fellows de Ashoka, la red de emprendedores sociales más grande

del mundo, con más de 3.000 emprendedores sociales o Ashoka Fellows en 71 países en los últimos 30 años.

#### La tortuosa presentación de Pablo Godoy

Al año siguiente, AntofaEmprende, que había crecido en popularidad y prestigio después de su exitoso primer año, recibió más postulantes. Entre ellos, había un joven de 34 años que presentaba un proyecto destinado a convertir a Antofagasta en un polo gastronómico del mundo.

Imagínese la escena: Usted está sentado en el lugar del jurado, dispuesto a escuchar uno a uno a esos innovadores sociales resueltos a ganarse el apoyo de una organización que puede darle recursos para fortalecer sus proyectos. Y de pronto, uno de ellos parte su presentación declarando que desea convertir a una ciudad minera, situada en medio del desierto más seco del mundo, a 1.300 kilómetros de la capital del país, en un polo gastronómico “mundial”. Suena descabellado, ¿no?. Eso mismo pensaron algunos de los jurados. Pero la presentación recién empezaba, y le habían concedido 10 minutos para hablar, así que habría que escucharlo pacientemente.

Sin embargo, cuando dijo que era el dueño del “Amares”, algo cambió en la sala. Se trataba del mejor restaurante de Antofagasta, y uno de los más prestigiosos del país. Es decir que, por lo menos, algo sabía de gastronomía. Además, aquel emprendedor era dueño de otros

PABLO GODOY >



Al año siguiente, AntofaEmprende, que había crecido en popularidad y prestigio después de su exitoso primer año, recibió más postulantes. Entre ellos, había un joven de 34 años que presentaba un proyecto destinado a convertir a Antofagasta en un polo gastronómico del mundo.



restaurantes, por lo que podían asumir de que era exitoso económicamente hablando. Por lo que en la cabeza de los jurados se había instalado una nueva pregunta: ¿Por qué se quería involucrar en un proyecto social? ¿Qué lo movía? Daba la impresión de que el tipo estaba perdido en la vida. Pero aún le quedaban 7 minutos.

Fue entonces que agregó algo aún más importante: Pablo había estudiado en Le Cordon Bleu, en Lima, en la misma época en que el célebre chef Gastón Acurio trabajaba duro para transformar dicha ciudad en una capital gastronómica internacional. Vivió como testigo privilegiado ese proceso de transformación que infundió a todos los limeños (no sólo a quienes estaban vinculados a la industria gastronómica) el orgullo por una tradición culinaria que se iba forjando al mismo tiempo que ellos la descubrían en las ferias y eventos que Acurio organizaba. Vio cómo desde distintos rincones del Perú, cientos de cocineros de pequeños locales de comida tradicional se vinculaban con proveedores de ingredientes (hierbas, hortalizas, frutos, productos del mar, etc), y brindaban juntos

un espectáculo de sabores como no se había visto antes en aquel país. Es decir, Godoy ya había visto ocurrir lo que estaba proponiendo. Pese a ello, lo de “Antofagasta, un polo gastronómico mundial” era todavía difícil de tragar. ¿Una ciudad apartada y minera? ¿En serio? Muy bonito, pero este tipo no sabe dónde está parado. En fin, eran solo 10 minutos de pitch, ¿falta mucho?

Recién después de mostrar aquellas credenciales, el joven emprendedor comenzó a mostrar más detalles de su diagnóstico de Antofagasta, ilustrando cómo la gastronomía local pagaba en calidad el costo de acatar ciegamente las preferencias de los clientes, que mayoritariamente provenían de otras regiones. Así, muchos preferían pedir pescados que se dan en la zona central del país, es decir, a más de 1.000 km de distancia, y que para llegar allí deben ser congelados. Lo mismo pasaba con las hortalizas y las frutas. Con aquellos ingredientes, que en el proceso de congelación y transporte perdían su frescura, era imposible hacer buena cocina. Lo revelador para el jurado fue que Pablo iba mostrando también que



PROYECTO “LA CHIMBA”  
EN CENTRO CULTURAL ESTACIÓN

en la misma región hay abundantes fuentes de insumos culinarios que permiten la preparación de platos deliciosos. Interesante, pero ¿y lo social? ¿Qué tiene que ver todo esto con lo que nos convoca? ¿Se equivocó de concurso! Le quedaban 4 minutos para hacer el punto.

Entonces vino un giro definitivo: utilizar ingredientes de la zona permitiría incluir en la red de valor de la industria local a muchos pequeños productores que actualmente no podían colocar todos sus productos o que lo hacían a través de intermediarios que se quedaban con buena parte de su precio. Pero además, el plan de Pablo era conseguir que todos los que cocinan en Antofagasta, desde los chefs de los mejores hoteles de la ciudad hasta los vendedores ambulantes, comenzaran a usar y promover

los ingredientes locales. Es decir, Fair Trade (Comercio Justo) al servicio de la gastronomía y de la creación de una identidad y orgullo local. ¡Esta transformación podía repercutir en miles de familias dedicadas a la producción de insumos y a la preparación de alimentos! A esas alturas, los jurados pensaban: “sí, bueno, es social y es brillante, pero Pablo no es Gastón Acurio, y no sabemos cómo lo logró él”.

Quedaba menos de 1 minuto. Pablo siguió tranquilamente su presentación sacando su arma secreta. Gastón Acurio había contado con la ayuda de un asesor experto en realizar este tipo de cambios. “Ya lo contraté”, les dijo, “y lo tengo trabajando conmigo en este proyecto”.

¿Les estaba diciendo que el proyecto iba a ocurrir con o sin ellos? O sea que no apoyarlo era fracasar en el mandato que tenían como jurado, porque ya estaba claro que Pablo era brillante y estaba liderando exactamente el tipo de proyectos que AntofaEmprende tenía que buscar. A estas alturas era evidente, hasta para los miembros más escépticos del jurado, que Pablo no se había equivocado de concurso, que sabía lo que estaba haciendo, y que los perdidos habían sido ellos. La votación a su favor fue unánime.

En el último año, se han empezado a ver los extraordinarios resultados del trabajo de Pablo. No sólo se ha visto una mejora perceptible y transversal en los estándares culinarios locales, sino que las visitas de chefs de otras ciudades han contribuido a enriquecer el la carta local y contribuido como fuente de innovación.

El proyecto —llamado “La Chimba” en honor a uno de los barrios más pobres de Antofagasta— ha buscado también involucrar a la comunidad. Una de las maneras, ha sido recolectando recetas locales a través de un concurso en que se pide a los alumnos de las escuelas de la zona recolectar las mejores recetas de sus abuelas, que terminarán formando parte de un libro. Adicionalmente, como Antofagasta es tan étnicamente diversa debido a la fuerte presencia inmigrante, el libro incluirá platos croatas, griegos, bolivianos, peruanos y colombianos, junto a aquellos que son típicos del norte de Chile. Para mayor glamour, Pablo le ha pedido escribir el prólogo ni más ni menos que al crítico Ignacio Medina, en quien, según algunos, se basaron los guionistas de Pixar para diseñar a Anton Ego, el crítico gastronómico mordaz de la película Ratatouille.

¿Qué es lo que, aparte del hecho de vivir en Antofagasta, tienen Arturo y Pablo en común? ¿Y por qué son tan importantes?

Ellos demuestran una de las lecciones claves que, a lo largo de los años, hemos aprendido acerca de la incubación de ecosistemas: que son las personas y sus pasiones, no los proyectos, lo que hay que incubar. Si el jurado de AntofaEmprende hubiese mirado sólo los proyectos y no la pasión de los emprendedores, ni Arturo, ni Pablo habrían sido galardonados con una subvención y Antofagasta no se habría podido unir en torno a su liderazgo.

**Son las personas y sus pasiones, no los proyectos, lo que hay que incubar.**

## CONECTORES: PAUL REVERE

La historia de Paul Revere, que vive en el corazón del imaginario patriótico de Estados Unidos, permite ilustrar un elemento central en el proceso de emprender. El episodio es conocido como La Cabalgata de Medianoche.

Paul era un orfebre, reconocido como uno de los pioneros en la industrialización de artefactos de plata y ardiente partidario de la independencia de Estados Unidos. Había participado en la Fiesta del Té de Boston, en 1773, cuando a modo de protesta contra un impuesto decretado por el parlamento británico en contra de los productores no británicos de té, los colonos abordaron un barco cargado de té y echaron su carga en las aguas de la bahía.

Pero los hechos que convirtieron a Revere en uno de los símbolos patrióticos norteamericanos ocurrieron la noche del 18 de Abril de 1775. Aquella noche, el orfebre y platero jugó un rol clave al recorrer los pueblos desde Boston hasta Concord, avisando a las milicias de colonos sobre el arribo de tropas británicas. Ello permitió organizar a las milicias para hacer frente al ejército británico, lo que derivó en las primeras batallas de la Guerra de Independencia de Estados Unidos (Lexington y Concord). El episodio es conocido como La Cabalgata de Medianoche de Paul Revere.

Menos conocido es el hecho de que aquella noche en realidad salieron dos hombres a caballo a dar la alerta. El otro

era William Dawes, quien ha sido en gran parte olvidado y ni siquiera obtuvo una mención en el famoso poema de Henry Wadsworth Longfellow, que relata aquella noche dramática.

¿Cuál fue la diferencia? La tesis de Gladwell en su libro “El punto clave” (M. Gladwell, 2002) es que lo que diferencia a ambos son las conexiones de Paul Revere. La importancia sustancial de la misión de aquellos hombres era que debían poner en movimiento a las milicias en poco tiempo, lo cual suponía llegar a cada pueblo, golpear a las puertas de los líderes, ponerles al tanto y seguir. En esto, Revere tenía una ventaja enorme sobre Dawes, puesto que su trabajo de platero y comerciante le había brindado una red de relaciones sociales que le permitía rápida y eficazmente encontrar a las personas indicadas para activar las milicias. Dawes carecía de aquella ventaja, de modo que su efectividad fue sustancialmente menor.

Gladwell llama a gente como Paul Revere “conectores”. El tipo de personas que puede hacer que las cosas pasen porque ponen en movimiento redes que otros no tienen. Se dedican sistemáticamente a poner en contacto a personas que no se conocen pero que pueden tener propósitos en común. Este es un particular tipo de personas que suele estar fuera del mapa de quienes diseñan las políticas públicas y definen a quien apoyar para hacer florecer el ecosistema, sin embargo en nuestra experiencia son unas de las piezas claves.



### No sólo emprendedores

Un ecosistema necesita personas de todos los tipos. Por supuesto, requiere empresarios, innovadores y científicos. Naturalmente, también necesita inversionistas ángeles, capitalistas de riesgo y mentores. Menos obvio, sin embargo, es que se necesitan también artistas y activistas culturales.

Cualquier gran centro de innovación incluye también un polo de atracción de artistas y líderes culturales. Silicon Valley, por ejemplo, atrajo a artistas y tendencias culturales de vanguardia por décadas antes de transformarse en el polo de innovación tecnológica que es hoy. La gran gracia del arte, es poder vislumbrar el futuro que vive de manera escondida en los márgenes del presente y hacerlo visible para el resto de la sociedad. Son los artistas los que primero plasman en sus obras lo que los cambios tecnológicos y sociales nos harán vivir en el futuro.

PINTOR:  
ALEJANDRO BALBONTÍN

Por otro lado, un buen ecosistema también necesita lo que en su libro “The Tipping Point” (El punto clave), Malcolm Gladwell denomina con el término “conectores”. Estas son las personas que facilitan la libre circulación de las ideas a través de diferentes campos culturales, profesionales y económicos. Como dice Gladwell, personas que “nos enlazan con el mundo...personas con un don especial para unir al mundo” (M. Gladwell, 2002).

Este tipo de personas ‘rolodex’ pueden no tener conocimientos especiales en un campo particular pero su rol es asegurar que el conocimiento se transmita hasta donde se pueda disponer para su mejor uso, en vez de mantenerse atrapado en sólo una pequeña parte del ecosistema. Un ejemplo de un “conector” citado por Gladwell es el del héroe americano, Paul Revere (ver Recuadro: Conectores).

Por último, un ecosistema también necesita líderes. Pero no cualquier tipo de liderazgo sirve, deben encarnar un liderazgo innovador y visionario: su trabajo es entender hacia dónde se dirige el mundo y empujar al ecosistema en esa dirección. Estos son necesarios no solamente en los rubros tradicionales del emprendimiento, sino también en la ciencia, el arte, y/o en el activismo social.

El desafío del ecosistema es como encontrar a cada una de estas personas e incubarlos, es decir apoyarlos financieramente, con conocimientos y sobre todo con redes que les permitan florecer y explotar al máximo su potencial.

#### **Apostar al jinete, no al caballo**

Todo aquel que busca acelerar un EIE tiene una preocupación por los recursos, que usualmente son o parecen limitados. El desafío es, por lo tanto, asegurarse de optimizar el impacto. Esto implica que terminamos tratando de apostar a ganador. Es decir, queremos estar seguros de que el dinero va a ser invertido en la iniciativa que va a tener el éxito más visible y el impacto más profundo. Sin embargo, si nos tomamos la metáfora de apostar en serio, al menos en América Latina, por lo general solemos apostar por el caballo.

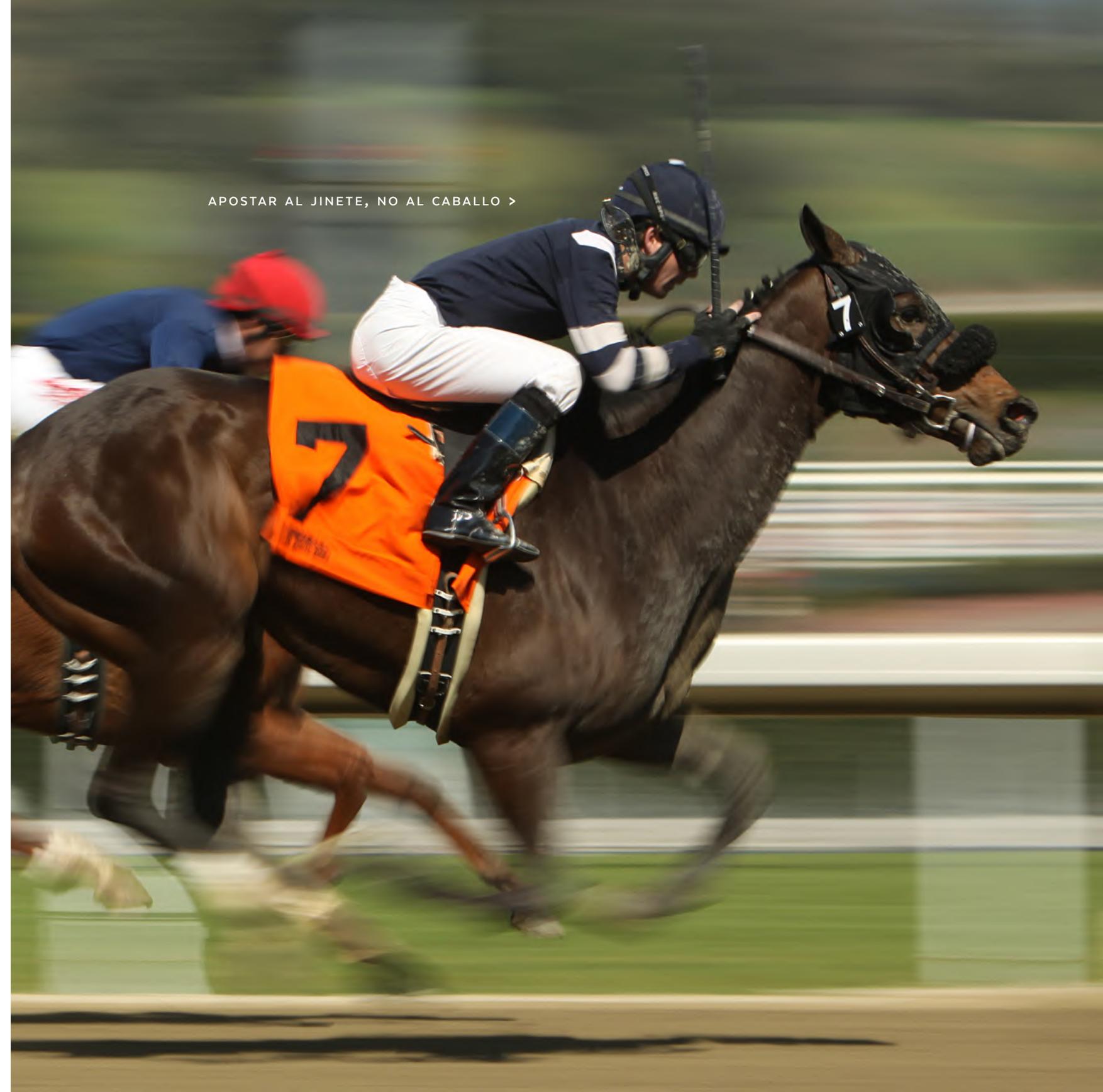
A la hora de decidir la apuesta, la aproximación habitual es el uso de indicadores financieros o de rendimiento, para responder las preguntas que usualmente haría el directorio o un potencial accionista: ¿Cuánto está creciendo la compañía? ¿Está vendiendo? ¿Cuántas personas se han contratado? ¿Se ha recaudado dinero? ¿Cuándo se espera alcanzar el punto de equilibrio?

Todas aquellas son, sin embargo, preguntas que se enfocan en el caballo. Y nuestra experiencia nos dice que, por lo mismo, son las preguntas menos interesantes.

A veces los gobiernos y fundaciones toman una visión ligeramente más amplia y hacen preguntas acerca de la carrera. ¿Deberíamos estar ayudando a una compañía en este específico sector? ¿Tiene un futuro? Es decir, ¿es ésta la carrera correcta para este caballo?

---Pero lo que nosotros estamos proponiendo es que estas preguntas pierden de vista el verdadero foco. En lo que deberían estar interesados no es ni en el caballo ni en la carrera, sino en el jinete.

APOSTAR AL JINETE, NO AL CABALLO >



< FERNANDO ROJAS

FERNANDO ROJAS,  
EMPRENDEDOR, START-UP DIGITAL.  
CHARLA EN TEDxPATAGONIA.

La explicación es muy simple. Si incubamos un proyecto y el proyecto fracasa, hemos perdido nuestra inversión. Si, en cambio, incubamos al emprendedor y el proyecto fracasa, ahora contamos con un emprendedor experimentado que ha obtenido nuevas habilidades, ha crecido y puede ser un gran aporte al ecosistema. Es cierto que puede haber elegido al caballo equivocado la primera vez, pero lo más probable es que elija mejor la siguiente vez. Es decir, en el jinete siempre hay un futuro posible, y su pronóstico mejora con cada derrota tanto como con cada acierto.

Esa es una de las razones porque el programa Start-Up Chile ha tenido un enorme impacto en el ecosistema emprendedor de Chile, como veremos en la Cuarta Estrategia: Fomentando la Polinización Cruzada.

#### **Apostar por la pasión**

Nuestra experiencia también nos ha enseñado que es importante dejar que los emprendedores tomen la iniciativa. Un enfoque tradicional para acelerar el ecosistema, como ya lo hemos mencionado, es llevar a cabo un diagnóstico para identificar “las brechas”: ¿Qué es lo que no está sucediendo? ¿Qué está mal? ¿Qué falta si

Si incubamos un proyecto y el proyecto fracasa, hemos perdido nuestra inversión. Si, en cambio, incubamos al emprendedor y el proyecto fracasa, ahora contamos con un emprendedor experimentado que ha obtenido nuevas habilidades, ha crecido y puede ser un gran aporte al ecosistema.

comparamos este ecosistema con otro que funciona mejor? Y luego buscar empresarios (entre otras cosas) para poder llenar esos vacíos.

Este enfoque a nuestro juicio nos hace perder el norte. Se asume implícitamente que existe un estado ideal para el EIE (Ecosistema de Innovación y Emprendimiento), y que los diseñadores de políticas y otros stakeholders deben ir en pos de tal estado ideal. Pero ya hemos visto en la introducción que los ecosistemas son eminentemente impredecibles y tratar de controlarlos es ilusorio.

Otro enfoque típico toma “ventajas competitivas” como su principio rector. ¿Hay suficientes pistas en marcha (start-ups) en los sectores correctos? ¿Cuál es la mejor manera de alentar más empresarios a estar interesados en esos sectores?

La propuesta nuestra es radicalmente distinta. Estamos seguros que siguiendo cualquiera de estos dos enfoques habría sido imposible apoyar a Arturo o a



## ¿Y CÓMO SE INCUBAN LAS PERSONAS?

- Desarrollando habilidades en los emprendedores del mismo modo que cuando incubamos proyectos, pero considerando que el proyecto es un evento en la vida del emprendedor, y que cuando falle, seguiremos incubándolo con el siguiente proyecto.
- Poniendo el foco en el ciclo de vida del emprendedor, en su desarrollo a lo largo del tiempo que, sabemos, incluye un cierto número de fallos (usualmente más que de proyectos exitosos).
- Desarrollándolo especialmente en habilidades emocionales que les permitan aceptar los fallos como experiencias de aprendizaje, y las dificultades como “el sabor de la vida”.
- Fortaleciendo sus redes, más allá de las que requiere puntualmente para su proyecto actual. Pensando más bien en su desarrollo a largo plazo.

Pablo ya que ni el bodysurf ni la cocina estaban en el diseño del ecosistema ideal y menos habían sido identificados como unas de las ventajas competitivas de Antofagasta.

Por lo que queremos ir aún un paso más allá: incluso apostar por las personas es demasiado general, estamos seguros de que lo que en definitiva mueve y hace florecer un ecosistema son las pasiones. La misma persona pero empujada a realizar algo en lo que no cree no será capaz de mover a una región completa. Nuestra propuesta es: Apostemos por la pasión !

Arturo Soto ha puesto a Antofagasta en el mapa mundial del bodyboard, ya que ésa era su pasión y estaba dispuesto a mover al país completo para llevar a cabo sus sueños. Pero si esta pasión hubiese sido, digamos, plantar árboles, es probable que ahora existiese un bosque en el Desierto de Atacama.

Los emprendedores pueden ser apasionados respecto a temas que no tienen nada que ver con las ventajas competitivas de la región o las supuestas “brechas” en su ecosistema. Potenciar esas pasiones asegura su involucramiento y contribuye a garantizar que realizarán un aporte a su dinamismo. Intentar que se apasionen por los sectores con ventajas competitivas, o por resolver las “brechas”, suele ser esfuerzo perdido. Así que, si no consideramos sus pasiones y las ponemos en el centro, lo más probable es que no los tendremos participando.

Por supuesto, los ecosistemas necesitan incubadoras, aceleradoras, inversionistas ángeles, capital de riesgo y así sucesivamente, pero la tarea clave es encontrar y fomentar la pasión. Puede ser difícil medir pero le aseguramos que la reconocerá cuando lo vea. Es lo que hace que las cosas sucedan.

### Entonces, ¿Cómo sabemos si estamos aplicando esta estrategia con éxito?

- Habremos identificado los jugadores claves en nuestro ecosistema y, cuidado, puede ser un profesor particular de una universidad, o un ejecutivo de una gran corporación, no la universidad misma ni la corporación. Es decir, siempre se trata de personas.
- Habremos construido relaciones con esos jugadores claves, lo que significa que ahora estarán comprometidos con el futuro del ecosistema como un todo, no sólo con sus propios proyectos.
- Tendremos un vínculo personal entre los jugadores institucionales y los jugadores de cambio individual, basado en un significado compartido.

### Preguntas para guiar el uso del Canvas de aceleración respecto de la estrategia “Incubando Personas”.

- ¿Qué nuevas iniciativas podemos tomar para identificar las pasiones que están presentes en nuestro ecosistema?
- ¿Cómo podemos fomentar estas pasiones?
- ¿Qué otras pasiones podemos atraer a nuestro ecosistema?
- ¿Cómo podemos promover las pasiones existentes para que los demás puedan verlas?



< CLUB BUDEO

# SEGUNDA ESTRATEGIA: INCUBANDO TRIBUS

A María Emilia Correa y Gonzalo Muñoz los une, entre otras cosas, el ser socios de Triciclos, una empresa de reciclaje fundada en Chile y con cobertura continental que fue la primera compañía en certificarse como Empresa B de Sudamérica. El hecho ocurrió en Enero del 2012, y fue la respuesta a la misma preocupación que los llevaría a fundar Sistema B.

Dicha preocupación se basaba en el diagnóstico acerca de lo que era posible (y lo que no) con los tipos de organización legalmente disponibles para hacer empresas. De origen colombiano, María Emilia había trabajado en sustentabilidad para diversas multinacionales, y había sido testigo de primera línea, de la tensión que a menudo aparecía en los empleados, entre el deseo de que su trabajo tuviese un impacto social y ambiental positivo y su obligación legal de maximizar los intereses de los accionistas. Más aún, había visto cómo, a menudo, esta tensión era experimentada también por los socios fundadores u otros accionistas.

Para resolver este desafío, las respuestas legales entonces disponibles en el mundo de las organizaciones eran insatisfactorias. Si uno deseaba impulsar propósitos sociales o ambientales creando una organización, tenía pocas opciones. Podía crear una ONG (organización sin fines de lucro) o una fundación, en cuyo caso tú tenías la libertad de perseguir tus propósitos, pero sujeto a una gran cantidad de restricciones legales. La alternativa era crear una empresa con fines de lucro, que tiene mucha más capacidad de maniobra a la hora de operar, pero que tiene que responder legalmente por sus decisiones, considerando que el foco central y casi exclusivo de esta figura legal es la rentabilidad.



La pregunta era cómo reunir en una misma organización lo mejor de ambos mundos: la flexibilidad y agilidad de las empresas privadas, por un lado, y el sentido de propósito de las organizaciones sin fines de lucro por el otro.

Encontraron la respuesta en un invento reciente que estaba cobrando fuerza en Estados Unidos: las B Corps (Benefit Corporations). Éstas son un nuevo tipo legal de organización, diseñada para aprovechar todo el poder de las compañías privadas para resolver problemas sociales y ambientales. Esta respuesta llegó de la mano de un futuro tercer socio fundador de Sistema B: Pedro Tarak. Pedro tenía una larga historia de impulsar iniciativas relacionadas con sostenibilidad y medio ambiente. Es argentino, abogado y experto en cuestiones de derecho ambiental, en las que había trabajado en diferentes países y para distintas organizaciones, incluyendo AVINA, el PNUD y el Banco Mundial.

El cuarto futuro fundador de Sistema B, Juan Pablo Larenas, era por aquellos días, Director Ejecutivo de la Fundación Casa de la Paz, una organización dedicada

a la promoción de soluciones socio-ambientales en diversos espacios del quehacer público y privado. Juan Pablo había descubierto la existencia de las B Corps mientras cursaba estudios en la London School of Economics. Para él, este nuevo modelo de organizaciones constituía un poderoso motor de transformación social. Cuando Gonzalo, María Emilia y Pedro pusieron frente a él la oportunidad de propagar las B Corps por América Latina, aceptó el desafío sin pensarlo demasiado.

Los cuatro sabían que existía una organización en los Estados Unidos llamada B Lab, que había inventado las B Corps y las estaba promoviendo y certificando. Dicha organización había sido fundada en 2006 con una poderosa “Declaración de Interdependencia”, un documento que, emulando el tono de la Declaración de Independencia de Estados Unidos, propone el surgimiento de un nuevo sector en la economía, que utiliza el poder de la empresa privada para producir beneficios públicos, definiendo con ello la naturaleza y propósitos de las B Corps.

GONZALO MUÑOZ, JUAN PABLO  
LARENAS, MARÍA EMILIA  
CORREA Y PEDRO TARAK

# Declaración de Interdependencia

## *Vislumbramos un nuevo sector de la economía*

*que utilice el poder del sector privado para crear beneficios para las personas y el medioambiente.*

*Un sector compuesto por un nuevo tipo de empresa*

### **- la Empresa B -**

*orientada por un propósito de bien común, que genera beneficios para todas las partes interesadas, y no sólo para sus accionistas.*

*Como miembros de este sector emergente y como empresarios e inversionistas en las Empresas B,*

## *Sostenemos que estas son verdades evidentes:*

*Que debemos ser el cambio que buscamos en el mundo;*

*Que todo negocio debe conducirse como si la gente y el ambiente importaran;*

*Que, a través de sus productos, prácticas y ganancias, los negocios deben aspirar a beneficiar a todos, y a no hacer daño.*

*Hacer esto requiere que nos comportemos con el entendimiento que todos dependemos uno del otro y como resultado somos responsables por nosotros mismos y por las futuras generaciones.*



En Septiembre de 2011, ocurrió la reunión fundacional en Nueva York en la que conocieron a Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan y Andrew Kassoy, fundadores de B Lab. La sintonía fue prácticamente instantánea, y permitió que en pocos días ambos equipos llegaran a un acuerdo para poder introducir el sistema de evaluación y certificación de Empresas B en América Latina, partiendo en Argentina, Chile y Colombia.

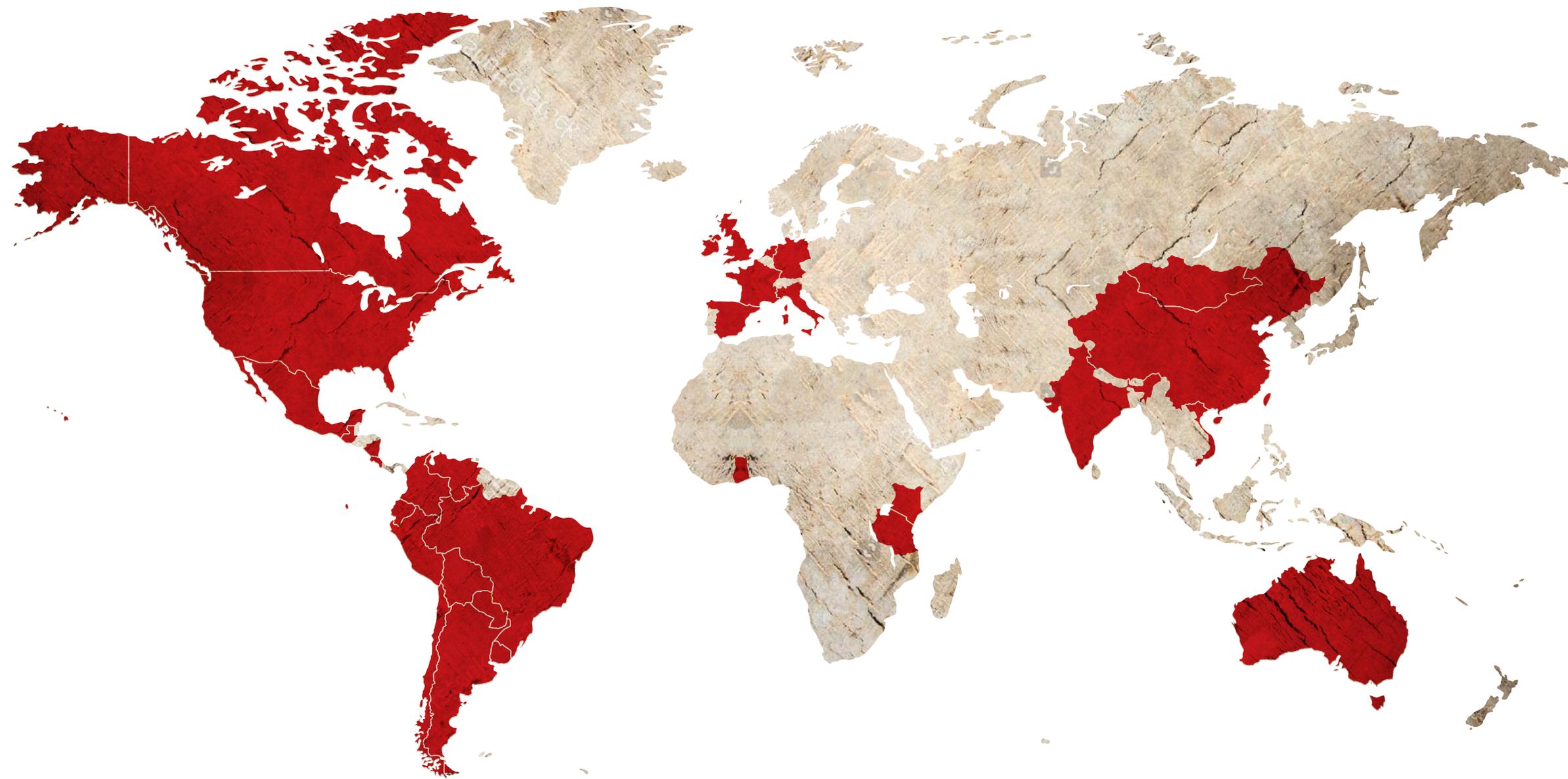
La relación entre ambas organizaciones estaría determinada por la especificidad de sus roles. Mientas B Lab es la entidad mundial encargada de certificar las Empresas B, Sistema B se enfocaría en promover la certificación en América Latina.

Para poner en marcha el acuerdo, los cuatro fundadores de Sistema B obtuvieron financiamiento de la Fundación Rockefeller, que permitió realizar en enero de 2012 un Seminario en Santiago: “una especie de focus

group para poner a prueba el entusiasmo, al que se esperaba asistieran unas 20 personas”, dice María Emilia. Pero el inesperado éxito les sorprendió: asistieron 85 personas de diez países, la mayoría financiados por sus propios medios, incluyendo al Ministro de Economía de Chile de aquel entonces, quien pidió asistir sin exponer, sólo para escuchar junto a un grupo de sus asesores.

“Todo el Sistema B ha sido así, ha sido un proceso fascinante en el que no hemos tratado de controlar nada”, dice María Emilia. “Simplemente han respondido al entusiasmo que hemos reunido en tantos lugares, ya

*...asistieron 85 personas de diez países, la mayoría financiados por sus propios medios, incluyendo al Ministro de Economía de Chile de aquel entonces, quien pidió asistir sin exponer, sólo para escuchar junto a un grupo de sus asesores.*



+1890 Empresas B | 50 Países | +130 Industrias

FUENTE: SISTEMA B

sea de alguien que conoce a una empresa que debe ser B, o que enseña en una universidad y quiere incluir a las B Corps en sus clases, o una persona joven que quiere hacer una tesis sobre B Corps”.

Desde su lanzamiento en Argentina, Chile y Colombia, Sistema B se ha expandido a 7 otros países: Uruguay, Paraguay, Ecuador, Brasil, Costa Rica, México y Perú. Y, hasta el momento, han obtenido su certificación 250 compañías en la región —un tercio de ellas en Chile— que juntas tienen ingresos anuales por cerca de US\$3 mil millones.

Pero lo que es más importante, dice María Emilia, es que otras 2.000 empresas han completado el proceso de autoevaluación. “Eso no es sólo una señal del nivel de interés sino que también es útil en sí mismo, ya que ayuda a una empresa a conocer la mejor manera de organizarse”.

“Todo el Sistema B ha sido así, ha sido un proceso fascinante en el que no hemos tratado de controlar nada”.

María Emilia Correa

## CÓMO CERTIFICARSE B

Convertirse en B Corp es un proceso de dos etapas. Primero, una compañía debe autoevaluarse, completando un cuestionario gratuito en línea, que cubre cinco áreas (gobernanza, comunidad, trabajadores, medio ambiente y clientes-consumidores). Luego, si obtiene más de 80 puntos sobre una máxima de 200, debe someterse a un proceso de certificación externa para asegurar la veracidad de la información proporcionada en la evaluación del cuestionario. Ese proceso tiene que ser repetido cada dos años, con normas que se vuelven cada vez más exigentes mientras la empresa progresa.

Además, en América Latina —donde las B Corps aún tiene que obtener reconocimiento legal como una compañía de tipo especial de sociedad— los propietarios tienen que firmar

un acuerdo de accionistas o modificar sus estatutos de una manera tal que se deje a firme su finalidad o misión social, de modo que no se pueda cambiar, y se obligan legalmente a perseguirla. El incumplimiento de su misión social, por lo tanto, tiene implicancias legales.

Lo que hace que una B Corp sea distinta a otras organizaciones es que tiene fines de lucro. De hecho, si trata de cumplir con su misión, tiene que ser rentable pero, en contraste a una empresa normal, la rentabilidad no es el único fin, sino que la herramienta que le permite que se logre la misión y persista en el tiempo. “Es como comer para vivir, en lugar de vivir para comer,” dice María Emilia.



La sorprendente velocidad a la cuál Sistema B se ha expandido se basa en un secreto muy simple. No son una organización tradicional, son más bien lo que nosotros llamamos una “Tribu”.

#### ¿Por qué las Tribus?

La creación o introducción de una tribu es, de hecho, una de las mejores herramientas disponibles para acelerar un ecosistema. Pero no suelen ser una estrategia muy popular especialmente con los gobiernos, simplemente porque no saben de su existencia, ni menos cómo incubarlas.

Tradicionalmente, cuando pensamos en desarrollar habilidades de emprendimiento, en una comunidad en particular, nuestra respuesta es agregar cursos del tema en las mallas curriculares escolares y universitarias, o crear nuevos postgrados relacionados con el tema. Pero todas estas soluciones se enfocan en el contenido, mientras que las tribus por el contrario logran influir fomentando y cultivando la pasión, que como vimos en el capítulo anterior, es tal vez el ingrediente más importante de cualquier ecosistema.

Para ilustrar mejor este punto, pongámonos en el caso de que el objetivo en vez de fomentar el espíritu

#### ¿Qué es una tribu?

**Es simplemente un grupo de personas que se entienden a sí mismas como pertenecientes a algo más grande que ellos mismos y ligadas por una pasión común por explorar y aprender.**

emprendedor fuese mejorar las habilidades de la gente para jugar ajedrez. Una solución alineada con la forma habitual de hacer las cosas, sería que el gobierno decidiera crear una clase de ajedrez obligatoria en todas las universidades. ¿Qué sucedería entonces? La mayoría de los estudiantes al poco andar comenzarían a odiar la clase de ajedrez que considerarían una obligación sin sentido. Esta falta de compromiso e interés produciría una baja general del promedio de calificaciones, lo que involucraría a los apoderados, solicitando un nivel menor de exigencia en la nueva asignatura y declaraciones del Ministro de Educación dando explicaciones.

Hay una respuesta mucho más sencilla y mejor, que ha mostrado su efectividad en todo el mundo: crear un club de ajedrez. Es predecible que buena parte de los más deportistas no asistirán al club de ajedrez. Después de todo, no les interesa alcanzar la maestría en una actividad tan lejana a sus intereses. Otras personas, en cambio, empezarán a jugar ajedrez, enseñándose unos a otros, compitiendo y trayendo a amigos. Y sus habilidades empezaran a crecer. Si uno apoya este club con mentores que no sólo traigan su experiencia sino que pongan al centro su pasión, y les brinda los mínimos recursos necesarios para hacer un torneo de vez en cuando, el ajedrez va a florecer en esta comunidad liderado por los mismos jóvenes.

Lo que es un error, es forzar el ajedrez cómo la receta de lo “correcto” dictaminado desde las autoridades.



JUAN PABLO LARENAS >

En lugar de eso, se les debe otorgar la oportunidad de descubrir su pasión por el ajedrez. Y al hacerlo, aparecerá un porcentaje de la gente que sí hace este fabuloso descubrimiento y ellos serán quienes desde su entusiasmo y compromiso, contagiarán al resto de la comunidad.

En otras palabras, nuestra propuesta es crear o introducir tribus. Pero ¿qué es una tribu?

Es simplemente un grupo de personas que se entien-

den a sí mismas como pertenecientes a algo más grande que ellos mismos y ligadas por una pasión común por explorar y aprender. Puede ser una tribu comprometida con cambiar la economía como Sistema B, el Movimiento Scout o el famosísimo “Homebrew Computer Club” fundado en marzo de 1975 entre los primeros fanáticos de lo que a posteriori sería el computador personal. Existe mucha evidencia del rol crucial que esta tribu tuvo en



...las tribus son diferentes de las redes sociales como Facebook: las personas que pertenecen a una tribu sienten un apego emocional a ella y a menudo son capaces de realizar esfuerzos extraordinarios por cumplir con los estándares...

las vidas de Steve Wozniak y Apple ya que no sólo les ayudó a desarrollar a mayor velocidad lo que estaban haciendo, (debido a la presión de los pares) sino que incluso según algunas versiones, les dio las redes para hacer la primera venta.

Las tribus atraen a personas que se consideran pares respecto de una práctica o un conjunto de prácticas específicas. Su poder estriba en que, en el proceso de mejorar juntos sus habilidades en torno a la práctica que los convoca, los enfoca y les permite sentir la satisfacción de nuevos logros día a día, y —quizás aún más importante— construir su identidad entre sus pares, destacando entre ellos como alguien que se toma en serio lo que hacen juntos. Visto así, la reputación que cada uno genera, la admiración que siente por otros, la gratitud y el ánimo de colaboración, ponen en movimiento emociones que les permiten sostener su pertenencia y experimentar una vida con mayor sentido.

Por estas razones, las tribus son diferentes de las redes sociales como Facebook: las personas que pertenecen a una tribu sienten un apego emocional a ella y a menudo son capaces de realizar esfuerzos extraordinarios por cumplir con los estándares que se autoimponen en el propósito de pertenecer y ser reconocidos como

parte de la misma. Las redes sociales no generan tal involucramiento.

Los miembros de la tribu de Sistema B se reconocen entre sí donde quiera que se vean, dice María Emilia, debido a que su conversación es la misma en todo el mundo. Lo que los distingue, agrega, es que son personas que quieren participar en la economía formal pero hacerlo de una manera distinta y, sobre todo, tratan de cambiar la lógica con la que miramos la economía. Su pasión no es crear la mejor empresa DEL mundo, sino, la mejor empresa PARA el mundo.

Una de las razones por la cual Sistema B ha tenido un crecimiento tan rápido, es el hecho que fue construida sobre dos tribus pre existentes. Una de ellas era Avina, una fundación creada en 1994 para apoyar el desarrollo sostenible en América Latina, de la cual en 1997 Pedro Tarak se convirtió en el primer representante en Latinoamérica. Para la mayoría de los activistas ciudadanos e innovadores sociales del continente, Avina ha sido un referente durante las últimas dos décadas, apoyando innumerables iniciativas de diversa índole cuyo único rasgo en común es que de alguna manera contribuyen a impulsar el desarrollo.

La otra tribu era Techo, una fundación jesuita creada

en 1997 que recluta y organiza a estudiantes universitarios para construir viviendas provisionales para quienes viven en situación de pobreza extrema. Empezó en Chile, pero a partir del 2001 se ha ido expandiendo al resto de América Latina. Actualmente Techo está presente en 19 países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Paraguay, Panamá, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. El proceso de expansión de esta fundación se inició el 2001, participaron en esto miles de jóvenes y Juan Pablo Larenas (futuro Director Ejecutivo de Sistema B) jugó un rol clave en ello.

Lo que es particularmente importante para nuestra historia es que lo que conmovía a los miembros de Avina y Techo en aquellos años, resuena infinitamente con lo que conmueve hoy a los miembros de la tribu de Sistema B. El resultado fue que miembros de la tribu Avina se convirtieron en fervorosos patrocinadores o directores de Sistema B en los distintos países y varios de los ejecutivos y miembros de los equipos operativos tienen en su curriculum el haber participado con orgullo y pasión en la construcción de Techo.

La expansión en sólo 4 años de Sistema B a 10 países, 250 empresas y miles de miembros de sus comunidades de apoyo: Académicos B, Abogados B, Multiplicadores B y empresas regeneradoras de vida, no se debe solamente a lo relevante que es esta nueva propuesta, sino más bien a la capacidad que han tenido los líderes de esta tribu de dar cabida a las pasiones de las tribus anteriores.

Adicionalmente, Sistema B ha buscado en forma activa la sinergia con todos los otros movimientos que quieren repensar las empresas y la economía tales como Global Shapers, Economía Colaborativa, Capitalismo Consciente, Economía del Bien Común y Comercio Justo y organizaciones como Avina, Ashoka, Socialab, CAF, BID y FOMIN.

### Qué es una tribu

¿Cómo se construye una tribu? ¿Qué la constituye como tal? En la lista de elementos que a nuestro juicio constituyen una tribu podemos incluir los siguientes, que luego revisaremos con detalle uno a uno:

1. Una narrativa épica que le dé sentido a la tribu.
2. Héroes que encarnan ese sentido.
3. Ideólogos que proporcionan fundamentos teóricos para dar coherencia al pensar/actuar de la tribu.
4. Un conjunto de señales para que sus miembros se reconozcan entre sí.
5. Sentido de orgullo, pertenencia y mística.
6. Un modelo de membresía.

#### 1. Narrativa

La narrativa épica permite articular de una manera sencilla el propósito de una tribu y el por qué hace sentido participar en ella. TED, por ejemplo, es conocida por su mantra: “Ideas worth spreading” (ideas que vale la pena propagar), que resume el cómo y el por qué de la Tribu. Detrás del actuar de los miembros de la tribu TED, incluido su carismático líder Chris Anderson, está siempre presente la postura de que las ideas son lo más importante para construir un mundo mejor. Por lo mismo democratizarlas, esto es, permitir su acceso a todos los ciudadanos del mundo, es una tarea que contribuye a acelerar la capacidad de innovación de la Humanidad entera para resolver sus problemas más profundos.

#### 2. Héroes

Toda tribu tiene, además, sus héroes. Personas que encarnan la épica y que de algún modo representan los valores y estilo de la tribu más allá de sus fronteras. En nuestro ejemplo del club de ajedrez, se constituyen naturalmente en héroes aquellos jugadores avezados que logran ganar un campeonato importante, llevando el nombre de la tribu a otros circuitos de jugadores (una tribu más amplia, en este caso). Desde luego, a nivel mundial los héroes más connotados son los grandes maestros como Garri Kasparov, cuyos juegos contra otros jugadores o contra Deep Blue —el mejor programa de ajedrez del mundo— son seguidos por cientos de miles de aficionados.

TED tiene a Sir Ken Robinson que llega a casi 11 millones de vistas sólo en la versión oficial de su video sobre educación (tiene un número de vistas similar en otras



versiones del mismo video) y que por lo mismo, dice que compite en popularidad con los videos de gatitos tocando piano. A la hora de propagar ideas que puedan cambiar el mundo, Robinson es claramente un héroe.

La tribu del software libre —otra tribu global—, tiene entre sus héroes a Linus Torvalds, creador del sistema operativo Linux, y a Blake Ross, uno de los más jóvenes miembros del equipo que dio a luz al navegador Mozilla Firefox. Ellos encarnan el espíritu de colaboración, apertura,

flexibilidad y compromiso que caracteriza a los activistas del software libre y su estilo de trabajo.

#### 3. Ideólogos

Las tribus a menudo cuentan con personas que articulan el pensamiento que da coherencia a sus actividades. Si pensamos, por ejemplo, en la izquierda latinoamericana de los 70 como una tribu, la mayoría de ellos veía en el Che Guevara a su héroe, pero los ideólogos eran

TEDxSUMMIT, DOHA, QATAR.

ITALO TAI >



filósofos o teóricos de la política como Marx o Gramsci. Del mismo modo, durante los 80's, los ejecutivos financieros y economistas más liberales tenían en Milton Friedman y otros de la Escuela de Chicago sus ideólogos, pero su héroe era Gordon Gekko.

En el mundo del software libre, el ideólogo se llama Richard Stallman, un ícono del mundo de los programadores, quien desarrolló el marco de referencia moral, político, filosófico y legal al tiempo que fundaba el Movimiento por el Software Libre, que más tarde se transformó en global y transformó dramáticamente no sólo el mundo de la tecnología, sino también los derechos de propiedad intelectual y, de un modo aún más transversal, la forma en que la gente trabaja, inaugurando una profunda transformación que hoy podríamos llamar la sociología de la colaboración.

#### 4. Señales

Las tribus también necesitan señales a través de las cuales se identifican entre sí. Puede ser un uniforme, como en el caso del movimiento de los niños exploradores, un apretón de manos secreto o algo tan simple como la pegatina de Sistema B en un ordenador portátil. Estas señales pueden ser definidas de un modo explícito y formal, y constituir un requisito para pertenecer, como el uniforme, o ser más bien implícitas, de forma tal que

posibilitan, llegado el momento, que alguien manifieste su pertenencia a una tribu en particular.

En el caso de Sistema B, por ejemplo, la pegatina no es "obligatoria", como sí lo es el pertenecer a una empresa certificada. Pero llevarla puesta ayuda mucho a que otros lo identifiquen a uno como parte de la Tribu.

En el mundo virtual de los desarrolladores de software, las señales son mayoritariamente digitales. Si uno participa de esas tribus, no tiene un saludo secreto con las manos, pero es posible que su nickname esté en una lista fruto de haber participado en el foro asociado a un proyecto con el cual contribuyó.

Otra arista de estas señales es el lenguaje. Cada tribu tiene el suyo propio, constituido por una especie de "tesauro" de códigos lingüísticos específicos que por una parte permite distinguir cosas que para la tribu son importantes, y por otra permiten que quienes pertenecen se reconozcan entre sí.

En el mundo TEDx, por ejemplo, existen nombres que connotan una particular manera de ejercer roles que en otras redes o tribus se llaman distinto. Tal es el caso de los curadores, que son las personas responsables de decidir quiénes serán los conferencistas (que se llaman "speakers"). Cada evento TEDx tiene al menos un curador, que puede o no ser el organizador del mismo.

Este término es usualmente utilizado en los museos o galerías de arte, donde el curador es la persona encargada de cuidar el valor del patrimonio artístico de la organización.

### 5. Sentido de orgullo

El sentido de orgullo es también crucial para la unión de una tribu. De vez en cuando, se necesita tener victorias, construidas sobre acciones realizadas por la propia tribu, para que sus miembros puedan celebrar juntos. Para un equipo de Karate, por ejemplo, puede ser ganar el campeonato de barrio y luego pasar a tener el segundo lugar en el campeonato nacional. Lo mismo es válido en nuestro ejemplo de los clubes de ajedrez.

Este sentido de orgullo se cultiva organizando ritos de celebración, que permiten difundir las victorias y los hitos importantes, así como enaltecer la identidad de los héroes que las han llevado a cabo. Tales ritos pueden ser extremadamente sencillos, como la organización de una pequeña celebración privada, o más complejos, como los eventos —nacionales o internacionales— que congregan a los practicantes de una profesión, donde además de celebrar se entregan premios de reconocimiento a los miembros más destacados.

### 6. Membresía

Cada tribu tiene su propio modelo de membresía. Lo interesante de decirlo así, es que la palabra “modelo”

podría ser leída como un conjunto estricto de reglas que deben cumplirse para ser miembro. Parecería que nos referimos a la forma en que una compañía privada determina, por ejemplo, si un cliente está suscrito o no a sus servicios, y a cuál de ellos. El “modelo de membresía” de Spotify, por ejemplo, que obedece a una lógica “freemium”, es decir, que permite disfrutar de una parte de los servicios en forma gratuita, pero que exige un pago periódico para contar con servicios mejores.

Pero no es ésa la forma en que queremos utilizarlo aquí. Más bien, nos importa ilustrar que ser miembro de una tribu específica tiene unas ciertas reglas, que a menudo no están escritas en ninguna parte, y que de vez en cuando son difusas, pero que de hecho existen y operan. Pensemos, por ejemplo, en los ambientalistas que defienden los derechos de las ballenas. Son, sin duda, una tribu: comparten información, organizan actividades en conjunto y de vez en cuando se manifiestan públicamente con mucha energía y visibilidad mediática. Pero, ¿quiénes pertenecen realmente a esa tribu? ¿La gente que firmó una adhesión formal a alguna de las organizaciones de activistas? ¿Los miles de ciudadanos que participaron en la última marcha por las calles de la ciudad? ¿Los que contribuyen a la causa con dinero pero no salen a marchar?

Lo más probable es que todos y cada uno de ellos pertenezca a la tribu. Y que algunos lo sean “a tiempo completo”, como los miembros de la nómina de

las ONGs que participan formalmente en los debates técnicos y políticos que preceden a la promulgación de leyes ambientales en un país. Y que otros lo sean de un modo más esporádico, informándose a través de las redes sociales y participando en actividades puntuales.

Pero éste es un fenómeno reciente. Recordemos cómo eran las tribus de la década de los 60s o 70s: los partidos políticos, las iglesias, la masonería. Todos con un nivel de compromiso, obediencia e involucramiento, de cada uno de sus miembros, que visto desde la juventud actual ya no hace mucho sentido.

En esas instituciones existían las narrativas épicas, los héroes, los ideólogos, los símbolos, pero a diferencia de ellas, las tribus —que conservan estos elementos— tienen una cohesión interna y un nivel de exigencia en el grado de compromiso muy menor. Pero además, en ese entonces las personas pertenecían a una tribu y estaban en ella de por vida. Ahora, hay decenas de miles de tribus y la membresía puede ser de muy corta vida. Las tribus ya no exigen el mismo nivel de vinculación. De hecho, hoy en día es posible pertenecer simultáneamente no sólo a múltiples tribus, sino que también a tribus contradictorias.

Un miembro de un equipo de construcción de Linux, por ejemplo, pertenece a una comunidad de cientos de miles de personas, una tribu cuyos miembros están muy orgullosos de pertenecer, pero dedicados, tal vez, un mes hace varios años atrás y no existe ninguna exigencia para que se comprometa más profundamente. Del mismo modo, los conductores de taxi Uber solamente están obligados a hacer un viaje al mes, pero si tuvieran que

**El sentido de orgullo es también crucial para la unión de una tribu. De vez en cuando, se necesita tener victorias, construidas sobre acciones realizadas por la propia tribu, para que sus miembros puedan celebrar juntos.**

estar allí todos los días, probablemente pronto abandonarían la tribu.

### Las tribus y la identidad pública

Quizá lo más importante de observar, es que las tribus permiten construir referentes de identidad para sustituir los que fueron destruidos en la postmodernidad. En el pasado, una persona cualquiera vivía en la misma ciudad toda su vida, trabajaba para la misma organización durante toda su vida, pertenecía al mismo partido político durante toda su vida y podía, incluso, haber nacido en la misma cama en la que nació su abuelo. Su identidad estaba compuesta por esas membresías, que eran los atributos de una persona. En Chile se usaba decir: “radical, masón y bombero”. Esa frase denotaba a un tipo de persona, que tomaba posición de una cierta manera —y no de otra— respecto a la religión, la política, la educación, etc.

La identidad, hoy en día, es menos sólida. Una persona puede ser en parte peruana, en parte francesa y en parte china, y es muy frecuente que durante su vida no sólo se cambie de ciudad sino que de país. En ese contexto, pertenecer a una o varias tribus ayuda a recuperar un sentido de comunidad, así como el orgullo y el significado. Las tribus, al mismo tiempo que han visto debilitada su cohesión, se han tornado más importantes como parte del sentido de la identidad de las personas.



< LARA STEIN

### ¿Cómo se incuba una tribu?

Incubar una tribu tiene varias cosas en común con incubar una empresa, es necesario ayudarlas a organizarse, a que definan sus prioridades y darles las redes que requieren para crecer y florecer. Quizás las mayores diferencias es que no tienen modelo de negocios y sobre todo que la clave está en no controlarlos sino en inspirarlos.

La gran maravilla que tiene TEDx (la Tribu global que gira en torno a TED) es la capacidad de inspirar pasión entre sus miembros. Los organizadores de los eventos no pueden cobrar entradas ni ganar dinero personalmente en el proceso, pero sin embargo para realizar un evento, trabajan durante muchos meses de manera gratuita para asegurar que los asistentes puedan vivir la experiencia TEDx en su máxima expresión. Hoy se realizan en promedio 11 eventos diarios a nivel mundial y en total se han realizado 10 000 eventos.

La fundadora de TEDx, Lara Stein, relata cómo esta iniciativa empezó a transformarse en una tribu. Dos años después que el primer evento TEDx se llevara a cabo en el 2009, los principales eventos de TEDx estaban siendo organizados alrededor del mundo y algo cambió en lo que ella estaba viendo: “En ese momento” recuerda, “me di cuenta de que se trataba de algo más que sólo de eventos, se estaba convirtiendo en una comunidad”.

En respuesta, ella y su equipo empezaron a darle estructura de una tribu. Para hacer frente a los problemas locales que no podían administrar desde Nueva York, comenzaron a nombrar Embajadores de TEDx en países o regiones donde había una gran concentración

de eventos y, una vez que estos embajadores habían cumplido su mandato, se convirtieron en Embajadores Senior o “sabios ancianos de la tribu,” dice Lara.

Sistema B, el “Open Source” y TEDx comparten la magia de toda Tribu y es que en esta era postmoderna en que la identidad personal suele estar desarticulada generando una sensación de falta de propósito y de trascendencia, la membresía permite no solamente seguir aprendiendo y cultivando la pasión personal, sino que sobre todo ayudan a construir un “nosotros”, y este “nosotros” a su vez, fortalece un compromiso colectivo con el ecosistema.

### Entonces, ¿Cómo sabemos si estamos aplicando esta estrategia con éxito?

- Vamos a haber creado nuevas tribus que fomenten el emprendimiento con muy pocas inversiones.
- Estas tribus irán creciendo cultivando el aprendizaje entre pares.
- Estas tribus habrán producido ambos, significado y orgullo. Pero, hay que tener cuidado, el tipo adecuado de orgullo siempre tiene que ser “para” y no en “contra” de algo.

### Preguntas para guiar el uso del Canvas de aceleración respecto de la estrategia “Incubar Tribus”.

- ¿Qué tribus están presentes en nuestro ecosistema?
- ¿Qué podemos hacer para fomentarlas?
- ¿Qué tribus puedo atraer a mi ecosistema? (Ashoka, Endeavor, TEDx, Techo, etc.)



**TERCERA  
ESTRATEGIA:  
ENTRELAZANDO  
STAKEHOLDERS**

< 3XI BIOBIO: ENTRELAZANDO EMPRESARIOS, FUNDACIONES  
Y ACTIVISTAS CIUDADANOS PARA COLABORAR POR LA VIII  
REGIÓN DE CHILE

Medellín es para Colombia lo que Monterrey para México. Es un contrapeso al peso político de la capital gracias a su potencia económica. Sin embargo lo que hace más atractivo a Medellín es que pasado el difícil período en el que cayó en las garras del tráfico de drogas, emergió como una de las ciudades más innovadoras del mundo.

De hecho, a los habitantes de ciudad les gusta referirse a ella como la Capital de la Innovación en América Latina y, al igual que Austin, ha cultivado deliberadamente esa fama, algo que vamos a ver más profundamente en la Quinta Estrategia: Cultivando Sentido.

. La forma en que llegó hasta allí es, sin embargo, una historia única en el mundo.

Comenzó en la década de 1970 cuando los grupos empresariales de la ciudad comenzaron a preocuparse por la amenaza de ofertas públicas de adquisición hostiles por empresas de otras partes del país. Frente a lo que vieron como a un enemigo común, se aliaron tres compañías: Argos, fabricante de cemento; el grupo de seguros Sura; y la compañía de alimentos que es ahora Nutresa. Juntas fundaron el Sindicato Antioqueño, llamado así porque Medellín es la capital de la región de Antioquia.

Como una forma de disuadir a los inversores externos, cada uno de ellos compró minoritaria, pero significativamente, participaciones en la sociedades de la otra. El Sindicato —ahora más a menudo referido como el Grupo Empresarial Antioqueño— es una organización informal, pero, con sus relaciones de negocios y participaciones entrelazadas, es a menudo comparado a un Keiretsu japonés.

Pero lo que comenzó como un movimiento defensivo para alejar a los extraños, emergió como una fuerza muy poderosa para el desarrollo social y económico de Medellín. ¿Cómo ocurrió eso?



< JARDÍN BOTÁNICO DE MEDELLÍN

La explicación es muy simple. Lo que su arreglo inusual hizo fue dar a estas grandes empresas y también a los que se fueron sumando al Sindicato, una participación en el bienestar de la ciudad. En otras palabras, las transformó en accionistas en la suerte de la ciudad, así como en su propia suerte.

Gradualmente, fueron creando el ecosistema que ha convertido a Medellín en lo que es hoy. El primer paso se dio en 1975 cuando doce de los principales empresarios de la ciudad fundaron Proantioquia, una fundación privada sin fines de lucro que todavía existe hoy y que, principalmente a través de la promoción de políticas públicas, busca promover el bienestar de la ciudad.

Otros jugadores en el ecosistema prontamente los siguieron, incluyendo a una incubadora de empresas, y un instituto de transferencia de tecnología. Pero quizás el resultado más interesante fue la creación de Ruta N, el organismo que promueve la ciencia, la tecnología y la innovación en Medellín y ofrece incentivos económicos para su desarrollo. En un ejemplo verdadero de colaboración público-privada, en su fundación participaron instituciones como la Alcaldía de Medellín, EPM, UNE, Proantioquia, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Eafit y la Universidad de Antioquia, entre otras.

La cooperación público-privada es, en efecto, una de las características clave del enfoque de Medellín. Durante los últimos diez años, un grupo de trabajo formado por el alcalde, los decanos de las universidades de la ciudad

y los grandes empresarios se reúnen una vez al mes a desayunar, a fin de compartir sus preocupaciones e ideas. Esto se repite en otros grupos de trabajo similares viendo temas específicos, tales como la educación.

Es ese entrelazamiento de los stakeholders el que ha permitido el florecimiento acelerado de Medellín.

Los autores de este libro fueron contratados en el 2013 por Ruta N para evaluar el estado de desarrollo del ecosistema de Medellín y sus potenciales estrategias de crecimiento. Uno de los resultados de ese proceso fue el Gran Pacto por la Innovación en Medellín, firmado en el 2014 por casi 4,000 personas y 2,000 empresas. En virtud de este pacto, las compañías se comprometieron a incrementar su gasto interno en la innovación lo que al largo plazo asegura un mejoramiento generalizado del ecosistema.

Entrelazar a los stakeholders es fundamental para acelerar el crecimiento de un ecosistema. Se trata de fomentar la colaboración entre las personas con diferentes intereses, que a menudo están divididas por las luchas políticas o sociales. Con el fin de fomentar la confianza y la colaboración, necesitan sentir que son parte de algo más grande, y que aquello que los separa es menos relevante que aquello que los une. Esto es crucial si las ideas, el talento y el capital van a fluir libremente.

La clave para esta estrategia es mantenerse permanentemente en búsqueda de espacios de colaboración entre algunos de los grupos de interés. La mayor parte

**Se trata de fomentar la colaboración entre las personas con diferentes intereses, que a menudo están divididas por las luchas políticas o sociales.**

del tiempo, no seremos capaces de encontrar un camino consensuado para la acción que pueda reunirlos y ponerlos a trabajar juntos a todos a la vez. De hecho, si se intenta, las legítimas diferencias de los stakeholders tienden a convertirse en obstáculos que reducen al mínimo las probabilidades de tener éxito. En lugar de eso, tenemos que encontrar proyectos específicos que puedan, una parte del tiempo, hacer colaborar a algunos de ellos, no a todos.

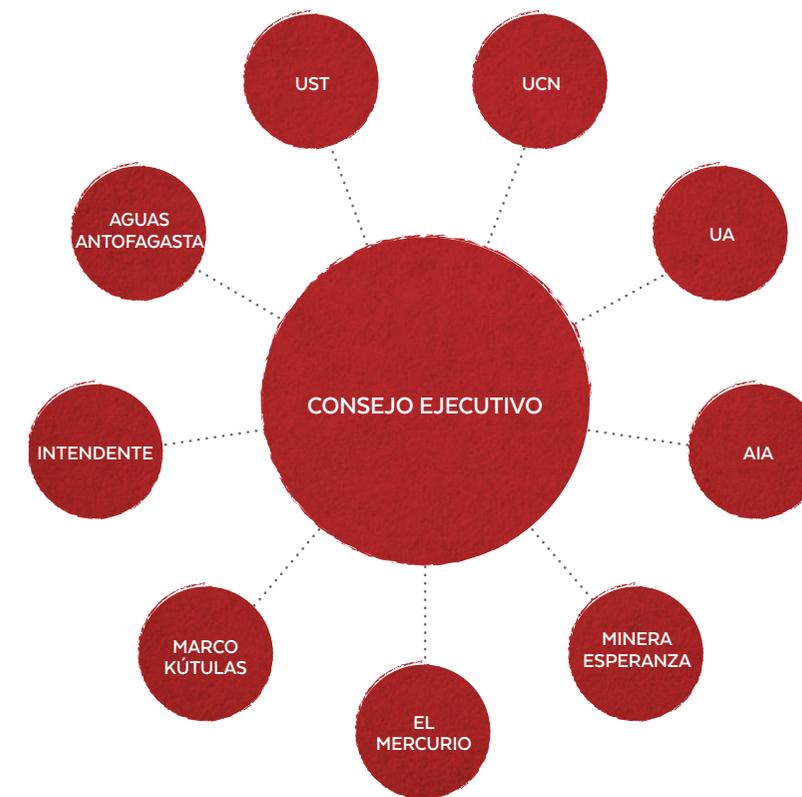
**Buscando la sinergia, no el consenso**

Un ejemplo de esto es nuestro trabajo en la ciudad de Antofagasta. Como aparece en la introducción en el año 2010, fuimos contactados por la empresa Aguas Antofagasta, en ese entonces propiedad del grupo empresarial Luksic, de Chile, para desarrollar el Ecosistema de Innovación y Emprendimiento de la región. Así nació Región Fértil. El primer paso fue la creación de un consejo de administración, en parte como un vehículo para la recaudación de fondos, pero también para proporcionar gobernabilidad al proceso.

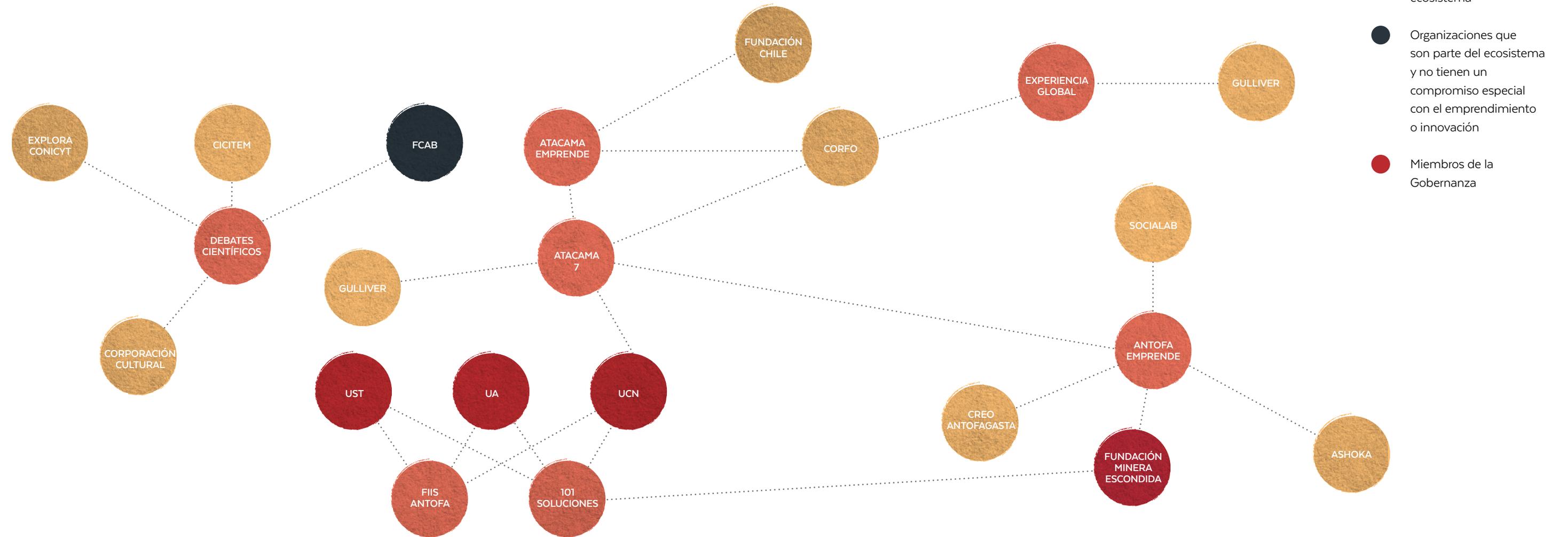
Eso, sin embargo, suponía responder una pregunta clave —¿quiénes son nuestros stakeholders? — Como hemos visto en la introducción, un ecosistema no es finito. No termina en alguna parte.

Por razones prácticas, definimos como stakeholders a todos los jugadores en el ecosistema con los que podemos colaborar con el fin de acelerar su crecimiento. En el caso de Antofagasta, eso significaba que esos representantes estaban ubicados geográficamente en la región. Así, consideramos stakeholders al gobernador de la región, los distintos miembros del gobierno regional, las universidades de la ciudad, las empresas mineras y, por supuesto, los medios de comunicación que transmitirían y darían sentido a lo que estábamos haciendo.

El mapa inicial se veía así:



Pero, para el año 2014, el gráfico del mapa de jugadores e iniciativas había cambiado, y lucía así:





EVEN TO DE LANZAMIENTO  
DE REGIÓN FÉRTIL, 2010

Lo que nos gusta de este mapa es que muestra cómo cada jugador y proyecto está conectado a todos los demás. Lo que es también particularmente interesante es que se ve que las organizaciones que son más centrales al proceso no son necesariamente las que están en la junta de directores. Asimismo, es observable que los miembros de la junta son diferentes en cuanto a qué cosas les importan, qué tiene sentido para ellos y dónde tienen puesto el foco respecto a la región. Lo que para uno es de capital importancia, para otro puede ser completamente irrelevante.

Entonces, ¿qué es este entrelazamiento de stakeholders? Nuestra manera tradicional de pensar sugería que adoptáramos un enfoque jerárquico para diseñar el ecosistema. Una vez definidos los miembros de la Gobernanza, nos parecía que el próximo paso

era que esta Gobernanza trazara un Roadmap para el ecosistema y que trabajaran todos coordinados en torno a dicha agenda. Pero, al poco andar nos dimos cuenta de que debido a sus legítimos intereses, agendas y metas, el supeditar todo a la agenda común no tiene sentido y no era sustentable.

En cambio, lo que hicimos fue alinear a los stakeholders con una idea amplia, convocante y con un cierto sabor épico: el futuro de Antofagasta puede ser fantástico; la innovación y el emprendimiento son claves para apalancar ese futuro, y requiere que todos trabajen juntos para lograr ese propósito.

Los stakeholders, sin embargo, sólo se involucran cuando sus preocupaciones están siendo abordadas. Así que lo que hicimos fue ir uno a uno conversando con ellos y evaluando cuáles son sus preocupaciones. Eventualmente, encontramos un stakeholder cuyas preocupaciones estaban alineadas con un proyecto que estaba realizando otro, y sugerimos que trabajaran juntos. A esto le llamamos “Entrelazar”. Repetimos esto una y otra vez, de modo que fue construyéndose una red de iniciativas donde dos o más stakeholders trabajaban juntos.

Así, por ejemplo, surgió Atacama 7. La Universidad Católica del Norte deseaba tener una respuesta para encauzar el flujo de emprendedores incipientes que estaban egresando de sus aulas llenos de entusiasmo y con conocimientos técnicos, pero con poco entrenamiento práctico y redes para abrirse camino. Por otra parte,

CORFO (Corporación de Fomento de Producción, la agencia gubernamental de promoción del emprendimiento y la innovación de Chile) estaba interesada en impulsar la creación de iniciativas que pudieran apalancar los esfuerzos de quienes decidían emprender, en una región donde el costo de oportunidad de hacerlo estaba marcado en aquellos años por el elevado salario que muchos profesionales jóvenes podían obtener trabajando para la industria minera. Por su parte, Región Fértil, buscaba construir un espacio de colaboración para tomar contacto directo con los emprendedores de la región y dar con ello, más fuerza a la narrativa de que emprender es un camino posible y necesario para el desarrollo.

Así, las tres instituciones levantaron una red de emprendedores que cobró fuerza y forjó uno de los pilares más importantes de la tribu emprendedora local. La asesoría inicial de los expertos de Gulliver fue pronto sustituida por el liderazgo de un grupo de emprendedores de Antofagasta comprometidos con hacer crecer el movimiento y de entre sus filas salieron muchos emprendimientos e innovaciones que hicieron historia.

Lo que estábamos haciendo era entrelazar los distintos intereses de los stakeholders. A esto lo llamamos “arquitectura de intereses”. Consideramos a las instituciones y las personas como un conjunto de vectores que están empujando en direcciones diferentes y nuestro rol como arquitectos de ecosistemas consiste en producir sinergia entre dichos vectores.



### La permanente búsqueda de sinergías

A diferencia de la construcción de la gobernanza, esto no es algo que se pueda “resolver”. Es una tarea permanente, hay que estar siempre buscando nuevas maneras de combinar los intereses, los recursos y los esfuerzos de los distintos actores. Y al trabajar juntos, los stakeholders comienzan a confiar los unos de los otros, facilitando la invención de un nuevo futuro construido mediante la colaboración.

Esta vinculación no es algo que se puede imponer desde arriba. En este sentido, en el rol del arquitecto del ecosistema consiste en conocer a fondo los intereses de los stakeholders y abrir conversaciones de colaboración que hagan posible el trabajo conjunto. Si hubiera que buscar una metáfora, esta parte del trabajo se parece más a tejer una red de pesca que a diseñar planos para construir cosas.

Originalmente pensábamos que la junta de directores le daría al ecosistema una ruta a seguir. Y ciertamente, ellos pueden tener acuerdo sobre ciertas líneas de acción y sobre qué tipo de iniciativas impulsar. Pero el liderazgo estratégico del ecosistema es dinámico, toda vez que siempre estamos entrelazando nuevos jugadores. Muchos de ellos traen nuevos intereses y ponen sobre la mesa nuevas iniciativas. Incluso cuando no se incorporan a la junta de directores, algunos de ellos lideran el ecosistema desde afuera impulsando estilos, modos de hacer las cosas y proyectos concretos que influyen sobre el proceso completo.

Así, por ejemplo, trajimos a TechRanch una incubadora de negocios de Austin, y eso hizo posible incubar emprendedores de Antofagasta a través de un programa de trabajo virtual con expertos y emprendedores de la ciudad norteamericana. Por otra parte, para trabajar en innovación social, bajo el liderazgo de Fundación Minera

Escondida, decidimos traer a Socialab y luego a Ashoka lo que terminó no sólo creando AntofaEmprende, sino que dió pie para que un par de años después se hiciera el “Pacto por la innovación social” que busca trabajar en la conformación de una Agenda Regional que consolide a la región como un polo de innovación y emprendimiento social firmado por 27 instituciones locales.

Es decir: no es posible saber con anticipación quiénes serán los stakeholders que terminarán incorporándose, ni cómo exactamente incidirán al hacerlo. Así que si estamos trabajando en acelerar el ecosistema, nuestro trabajo consiste en ir encontrando espacios de potencial colaboración y asegurarnos de que los jugadores que pueden compartirlos lo hagan.

### Entonces, ¿Cómo sabremos si estamos aplicando esta estrategia con éxito?

- Estaremos permanentemente identificando sinergias entre los distintos actores a través de las cuales los recursos, el conocimiento y las personas estarán potenciando el ecosistema.
- Usted estará dirigiendo toda la energía de los jugadores hacia donde quiera llevarla.

### Preguntas para guiar el uso del Canvas de aceleración respecto de la estrategia “Entrelazando a los stakeholders”

- ¿Qué stakeholders tenemos en nuestro ecosistema?
- ¿Qué otro jugador en la región puede convertirse en un stakeholder con el propósito de acelerar el crecimiento de nuestro ecosistema?
- ¿Qué jugador de afuera de la región puede convertirse en un stakeholder también?
- ¿A cuáles stakeholders podemos entrelazar?
- ¿Qué acciones podemos tomar para entrelazarlos esta semana?



CUARTA  
ESTRATEGIA:  
FOMENTANDO  
LA POLINIZACIÓN  
CRUZADA

**“La innovación se produce cuando las ideas tienen sexo” –Matt Ridley**

En el año 2012, el gobierno de Qatar, como parte de sus políticas de profundizar su participación en las conversaciones de innovación del planeta, decidió invitar a más de 700 organizadores TEDx de todo el mundo para celebrar una cumbre con todos los gastos pagados. Uno de los que se reunieron allí fue Leonardo Maldonado.

Un día —recuerda— se internaron en el desierto subiendo y bajando dunas en unos jeeps especializados para llegar al campamento y trabajar todo el día en unas carpas de beduinos aprendiendo los unos de los otros los secretos del oficio de organizador de eventos TEDx. Como esto es algo que se había inventado hace muy poco, el estado de ánimo de esta tribu era de euforia y creación colectiva. Al caer la noche, los ánimos se aplacaron y los participantes se reunieron en torno a unas fogatas para cenar. Leonardo accidentalmente se encontró sentado entre unos emprendedores de Canadá, Australia y Alemania, que ignoraban su origen chileno. En medio de la noche, repentinamente el canadiense anunció con orgullo que él estaba a punto de cambiar su vida, ya que acababa de ser aceptado por Start-Up Chile. Para gran sorpresa de Leonardo, la conversación volvió al estado de euforia de la mañana. El australiano respondió de inmediato diciendo que lo que él más quería en la vida era poder participar de Start-Up Chile también, y el alemán se sumó a ese anhelo con el mismo entusiasmo. Esa noche Leonardo se acostó orgulloso y sorprendido del impacto que esa iniciativa del gobierno chileno estaba teniendo en el mundo.

Start-Up Chile tenía entonces sólo dos años, pero estaba claro que ya estaba en camino de lograr su objetivo de posicionar a Chile en la conversación de la innovación y el emprendimiento mundial. Desde entonces, este programa innovador, a pesar de su simpleza, ha pasado a convertirse en uno de las aceleradoras de negocios más grandes del mundo y ha sido imitado de una u otra manera por más de 100 países.





NICOLÁS SHEA >

La historia comenzó en el año 2010, en un momento difícil para los chilenos ya que un terremoto devastó en pocas horas amplias zonas del centro y sur del país. Pocos días después, asumía el nuevo gobierno del presidente Sebastián Piñera, cuyas prioridades fueron alteradas, poniendo al centro la tarea de la reconstrucción de las zonas afectadas. El terremoto fue una de las razones por la que Nicolás Shea, que entonces trabajaba en Palo Alto, después de haber obtenido recientemente su maestría de la Escuela de Negocios de Stanford, aceptó la invitación del nuevo ministro de Economía, Juan Andrés Fontaine, para volver a Chile y convertirse en su asesor principal en innovación y emprendimiento.

La otra razón era que tenía una idea, que fue recibida con risas cuando la presentó frente a un comité de ministros, un par de meses más tarde. Su idea era absurdamente simple, pero inédita: llevar a Chile emprendedores que estuvieran en etapas tempranas de sus emprendimientos, durante seis meses para trabajar

allí en sus proyectos y hacer “polinización cruzada” con los emprendedores locales.

Su propuesta provocó un gran rechazo en los círculos del gobierno. ¿Por qué querría Chile, siendo sólo un país de ingresos medios y enfrentando el costo de la reconstrucción, gastar sus escasos recursos en los empresarios de otros países? Y ¿por qué ellos querrían venir a Chile?

A los empresarios locales tampoco les hacía gracia. Aunque el objetivo final era ayudarlos, a primera vista el programa parecía más bien una discriminación: era dinero para los extranjeros, no para ellos, que lo necesitaban.

Mientras estudiaba en Stanford, Nicolás había visto cómo muchos de sus compañeros de clase soñaban con vivir en los Estados Unidos, pero eran no podían hacerlo por carecer de una visa. “Eso era un suicidio por parte de los Estados Unidos”, dice. “Estaban reclutando a los mejores en el mundo, becándolos, entrenándolos y luego expulsándolos, y yo a menudo pensaba que les pagaría para que fueran a Chile”.

Había, además, un precedente histórico. A mediados de la década de 1840, cuando gran parte de la rica tierra agrícola del sur de Chile estaba aún sin explotar, el presidente Manuel Bulnes pidió a Vicente Pérez Rosales, representante del país en Hamburgo, invitar a los alemanes a inmigrar al país para asentarse y cultivar allí. A cambio, recibirían tierra y un suministro básico de semillas, ganado y herramientas.

La oferta fue aceptada por cientos de inmigrantes de toda Alemania, que luego fueron seguidos por otros de Croacia, Italia y Suiza. Se estima que sólo alrededor de una quinta parte de los inmigrantes iniciales finalmente se estableció en Chile, pero, dice Nicolás, “ésta fue una de

las políticas de inmigración de mayor éxito en la historia de Chile y no sólo se crío a algunos de los intelectuales y empresarios más notables del país, sino que unió a Chile con Europa enriqueciendo las culturas de ambos”.

Casi dos siglos después, Start-Up Chile —cuyo nombre fue inspirado por el libro “Nación Start-Up: La historia del milagro económico de Israel”, de Dan Senor y Saul Singer— sería una réplica de este modelo pero, en lugar de la tierra, los emprendedores recibirían capital de riesgo, redes, calidad de vida y la facilidad de hacer negocios. En lugar de abrir el sur agrícola, inspirarían a los emprendedores locales y crearían una “diáspora chilena” alrededor del mundo compuesta por los ex participantes de Start-Up Chile.

Con éstos u otros argumentos similares, premunido de una tenacidad implacable y un entusiasmo sin comparación, Nicolás se las arregló para seducir al gobierno con su idea. Pero para llevarla a cabo había muchas decisiones que debían tomarse. ¿En qué etapa de sus proyectos deben estar los emprendedores extranjeros? ¿Debería el programa enfocarse en un determinado sector? ¿Debería repartir pequeñas cantidades de capital a un gran número de empresarios, o cantidades mayores

**El terremoto fue una de las razones por la que Nicolás Shea, que entonces trabajaba en Palo Alto, después de haber obtenido recientemente su maestría de la Escuela de Negocios de Stanford, aceptó la invitación del nuevo ministro de Economía, Juan Andrés Fontaine, para volver a Chile y convertirse en su asesor principal en innovación y emprendimiento.**

a un número de empresarios reducido?

Al final, la decisión fue llevar a cabo un programa masivo, otorgando montos pequeños a empresarios en fase inicial. Y no estaría dirigido a sectores específicos, “con la esperanza de que ellos, no nosotros, asignarían nuestros recursos de una manera mucho más inteligente”, recuerda Nicolás.

El resultado fue que empresarios extranjeros (así como empresarios chilenos que viven y trabajan en el extranjero) recibirían por venir a instalarse en Chile una subvención de 20 millones de pesos chilenos (unos US \$30.000), una visa de trabajo por un año, un espacio de trabajo y ayuda para resolver las cosas prácticas que usualmente hacen perder el tiempo, como abrir una cuenta bancaria y obtener un teléfono celular. No había nada que los atara —serían libres de ir y venir a su antojo y permanecer o salir durante y después de los seis meses— a excepción de un requisito: mientras estaban aquí, en Chile, ellos pasarían parte de su tiempo compartiendo sus habilidades, conocimientos y experiencia con la comunidad de emprendedores locales.

La subvención, calculada como la cantidad necesaria para vivir y trabajar en Chile durante seis meses, más la misma cantidad de nuevo para capital de trabajo, “era una fortuna para un emprendedor en etapa temprana”, dice Nicolás, que sabe de lo que habla, porque él mismo es un emprendedor serial. Y había una ganancia potencialmente mucho más importante: un respiro de seis meses, sin tener que preocuparse por el dinero, para hacer crecer el valor del proyecto antes de tener que enfrentar el momento crucial de la venta de acciones

a los primeros inversionistas, con el fin de financiar la siguiente etapa de su desarrollo, o para descubrir que el proyecto no iba a funcionar antes de involucrarse en las complejidades legales de los inversionistas externos.

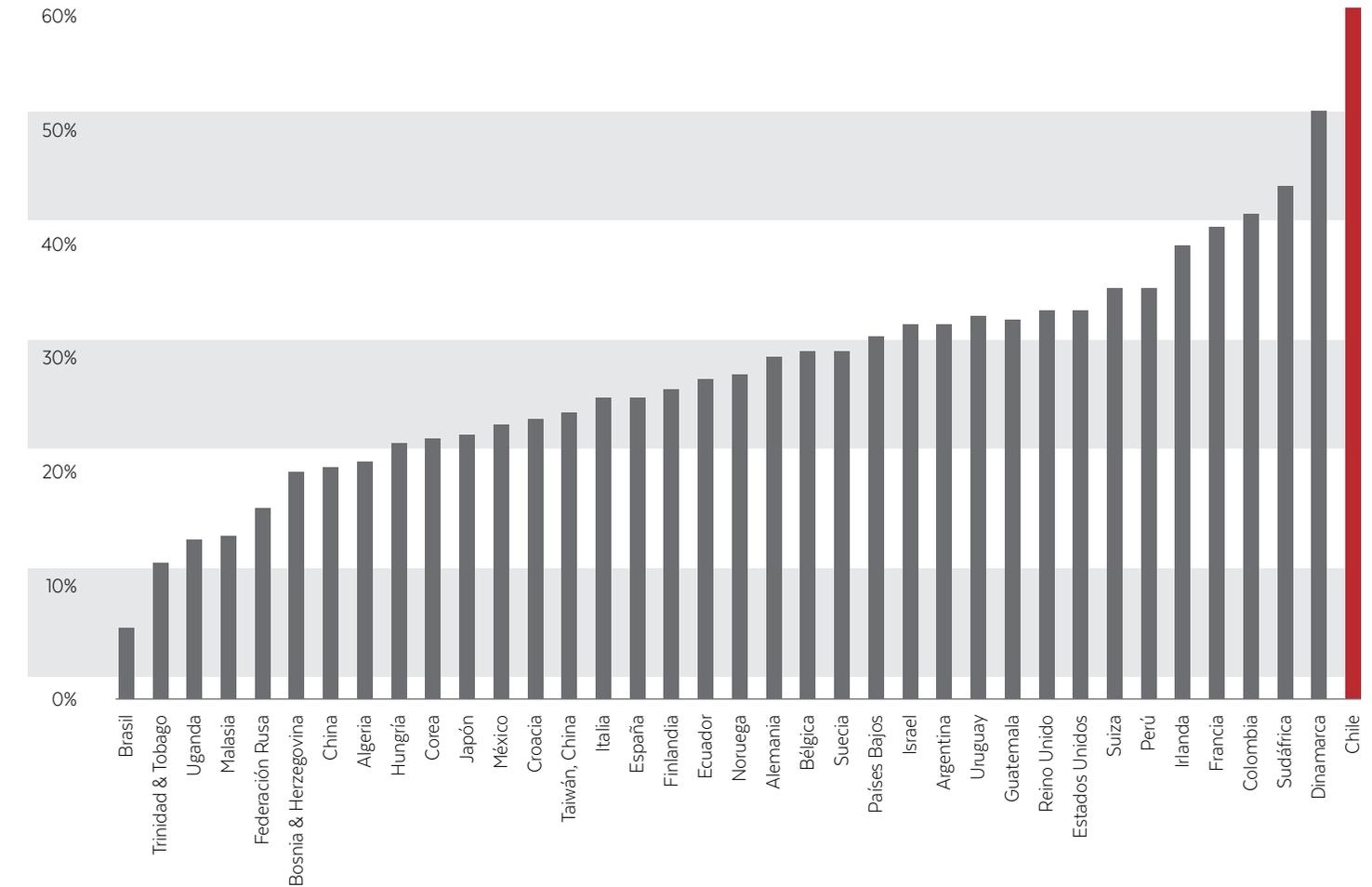
El programa, en efecto, resultó extremadamente atractivo. En sus primeros cinco años, casi 10.000 emprendedores de 103 países postularon para participar. De ellos, unos 1.300 (de 78 países) lograron quedar en el proceso de selección. A finales de 2015, 40 millones de dólares han sido invertidos en 1.309 nuevas empresas que han pasado por el programa de gobierno. El 76% de los miembros son extranjeros mientras que el 24% corresponde al talento chileno.

**Sacar el ecosistema chileno de su aislamiento**

El impacto del programa en el EIE local, aunque difícil de medir, es evidente y ampliamente reconocido. Durante los cinco años, unos 200.000 chilenos, en su mayoría menores de 30, asistieron a alrededor de 4.500 eventos —conversaciones, conferencias o actividades sociales— en Santiago y en el resto del país, organizados por emprendedores de Start-Up Chile o en las que ellos mismos participaban. Al mismo tiempo, las universidades e incluso las escuelas comenzaron a incluir cursos sobre emprendimiento en sus planes de estudio.

El informe “Leveraging Entrepreneurial Ambition and Innovation” (Apalancando la Ambición y la Innovación Emprendedora), publicado en enero de 2015 por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) y el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), rankeó a Chile en el 1er lugar de una muestra de 44 países, según la tasa

**Proporción de innovadores entre los emprendedores en etapa temprana, según país**



FUENTE: LEVERAGING ENTREPRENEURIAL AMBITION AND INNOVATION, WEF, 2015

de emprendimientos tempranos que son innovadores. Eso fue, según el informe, un cambio notable en un país cuya economía está basada en la explotación de recursos naturales, en el cual “los emprendedores típicos (...) históricamente han empezado empresas locales de bajo valor añadido” (World Economic Forum, 2015. Traducción de los autores).

Un factor clave en este cambio, sugiere el documento, fue Start-Up Chile. Esta iniciativa contribuyó —en opinión de los expertos que lo prepararon— a “cambiar la cultura empresarial chilena hacia una más emprendedora, orientada hacia el crecimiento y la innovación, ingredientes clave para el desarrollo de un ecosistema de emprendimiento próspero” (World Economic Forum, 2015. Traducción de los autores).

Del mismo modo, en febrero de 2015, la revista Inc. identificó a Santiago como una de las cinco mejores ciudades para emprender fuera de los Estados Unidos. La revista informó que Santiago “se ha hecho un nombre por sí misma como una de las ciudades más amigables para emprendedores en el planeta, y como laboratorio de pruebas para una expansión en América Latina”. (“Top 5 startup hubs of the future —and they’re not in the U.S.”, Greg Lindsay, Inc. Magazine, Feb 2015).

Hay muchas razones del éxito de Start-Up Chile, pero una sobresale. Aunque los proyectos de start-up presentados por los aspirantes tienen un cierto peso en el riguroso proceso de selección, el programa está enfocado en incubar emprendedores, más que proyectos.

De hecho, un porcentaje importante de sus participantes cambió el foco de su proyecto dentro de los dos primeros meses en el programa.

Un buen ejemplo de esto es George Cadena, un ingeniero de la Universidad de Caltech quien fue uno de los primeros empresarios de Start-Up Chile, llegó a Chile en 2010, pensando en aprovechar la abundancia de radiación solar del desierto de Atacama para desarrollar su start-up de energía solar, Aeterna Sol. Algunos paneles solares utilizan un dispositivo de seguimiento para seguir al sol, como un girasol, con el fin de maximizar la energía que capturan, pero hay un problema: cuando un panel se mueve, proyecta sombra sobre los paneles que tiene a su lado.

Ese fue el problema que, a través de un algoritmo matemático, George se propuso resolver. Una vez instalado en Chile, comenzó a trabajar en un plan piloto con el Ferrocarril de Antofagasta a Bolivia, la misma empresa ferroviaria que hemos mencionado en la introducción.

Pero sucedieron dos cosas: la primera es que George comenzó a tener dificultades con su equipo técnico en Caltech, que finalmente condujeron a una ruptura que le dejó sin el apoyo necesario para realizar el proyecto que lo había llevado a Chile. La segunda, es que viviendo en Chile observó que, a diferencia de otros lugares que él conocía, en este país no había cabinas fotográficas, o al menos, eran escasas.

Así que decidió cambiar de proyecto. En lugar de persistir en Aeterna Sol, unió fuerzas con otro empresario de



**Hay muchas razones del éxito de Start-Up Chile, pero una sobresale. Aunque los proyectos de start-up presentados por los aspirantes tienen un cierto peso en el riguroso proceso de selección, el programa está enfocado en incubar emprendedores, más que proyectos.**

DESIERTO DE ATACAMA,  
ANTOFAGASTA, CHILE



INAUGURACIÓN  
START-UP CHILE

Start-Up Chile y un socio local para fundar StudioSnaps, una empresa de cabinas fotográficas, cuyo modelo de negocio incluía en su oferta de valor que las fotos fueran gratis para el usuario. ¿Quién pagaba? Pagaban grandes marcas auspiciadoras u organizadores de eventos sociales masivos, desde matrimonios muy concurridos hasta festivales de música del tipo de Lollapalooza.

Un rasgo frecuentemente observado respecto a los emprendedores de América Latina, es el estigma del fracaso. Cuando un emprendimiento falla, el emprendedor es visto por sus amigos, su familia y su entorno social, como un “emprendedor fracasado”. Y a menudo eso determina que los emprendedores que fallan en su primer emprendimiento, optan por buscarse un trabajo como empleados.

Y allí estaba George: un emprendedor capaz de levantarse por sí mismo, identificar una nueva oportunidad y seguir adelante para desarrollarla, incorporando de paso todo el aprendizaje que un emprendimiento fallido trae consigo. Lo interesante es que George haciendo eso, encarnaba, en el entorno chileno, esa otra interpretación del fallo, visto como fuente de aprendizaje, y contribuía a instalar entre sus pares chilenos la noción de que a lo largo de la carrera de un emprendedor hay tanto fracasos como éxitos, y que los primeros a menudo son más frecuentes que los segundos.

Lo interesante del caso, es que un programa de incentivo al emprendimiento de los que habitualmente se pueden encontrar en el contexto de políticas públi-

cas, habría castigado a George al fallar con Aeternal Sol, cuando menos en el sentido de que el “plan original”, contra el cual se le entregaron fondos, no se cumplió. En cambio, para Start-Up Chile esto era parte de las reglas naturales del juego: el emprendedor se instala en Chile, hace su mejor esfuerzo, prueba, descubre qué cosas funcionan y cuáles no, y conforme aprende va inventando un nuevo camino, que puede derivar en un proyecto completamente distinto al inicial.

Otra manera de mirar ese mismo rasgo inusual de Start-Up Chile es que, a diferencia de los programas de gobierno típicos, acepta que sus resultados sean inherentemente impredecibles y ni siquiera trata de controlarlos. “Nuestro mensaje es ‘confiamos en usted y queremos que usted tenga éxito; sabemos que todo lo que es bueno para usted beneficiará a nuestro país’”, dice Nicolás.

Eso está en la naturaleza de los EIE y nos trae de vuelta a la historia de los lobos del parque de Yellowstone, que una vez instalados allí produjeron impactos positivos pero impredecibles sobre su ecosistema.

¿Por qué es tan importante la polinización cruzada? La ciudad de Santiago ayuda a explicarlo.

Los extranjeros que la visitan se sorprenden por la frecuencia con que las personas se encuentran con alguien que ya conocían, lo cual no deja de ser una rareza en una ciudad con 7 millones de habitantes.

La razón es que es una ciudad muy segmentada desde el punto de vista socio económico. Las personas

# ST>RT-UPCHILE



## START-UP CHILE, 2010-2015

- 1309 emprendedores han participado
- 24% chilenos, 76% extranjeros
- El gobierno ha invertido US\$ 40 millones
- Los startups han levantado US\$30,5 millones en Chile
- 29% son fondos públicos, 71% capital privado.
- El capital levantado mundialmente, es de US\$421 millones.
- Start-Up Chile logró retener al menos un 34% de los startups en Chile
- Los países de origen más frecuentes son: Argentina, Estados Unidos, Colombia e India.

FUENTE: CIFRAS PUBLICADAS POR START-UP CHILE EN SU SITIO A MEDIADOS DEL 2016

que habitan el llamado Barrio Alto —la parte próspera de la ciudad, ubicada en la zona oriental— sólo frecuentan a otras personas de su misma condición socio económica, en el mismo barrio alto, ya que muy rara vez se aventuran fuera de esa zona, del mismo modo, en que en todo el mundo, los ingenieros tienden a hablar con los ingenieros, los médicos con otros médicos y así sucesivamente.

El resultado es que el conocimiento queda atrapado en una pequeña sección del ecosistema, en lugar de fluir hacia a otras partes del mismo, donde podría desencadenar nuevas ideas y ser utilizado de un modo distinto.

La polinización cruzada es la forma de evitar esta trampa. Es por eso que la gente a quien Malcolm Gladwell llama “conectores” es tan importante. Ellos ayudan a producir la intersección entre diferentes disciplinas, experiencias personales y puntos de vista desde la cual pueden surgir grandes ideas.

Y es eso precisamente lo que Start-Up Chile ha logrado. Es también lo que organizaciones como First Tuesday hacen.

George Cadena es, también en este sentido, un buen ejemplo. Él tenía que viajar con frecuencia a Antofagasta por su proyecto de paneles solares, y como no tenía redes allí, le pidió ayuda a Leonardo Maldonado, quien ya llevaba años trabajando en la región. Fruto de las conexiones que Leonardo propició para él en la Universidad Católica del Norte, surgió una iniciativa que llegó a ser conocida como De Emprendedores, Para Emprendedores, o De- Pe. Diseñado por George en conjunto con otros emprendedores de Start-Up Chile, dicha iniciativa buscaba ayudar a emprendedores chilenos incipientes a tener el tipo de puesta en marcha que les hubiera gustado tener a ellos mismos tener. Cada semana, un grupo de emprendedores de Start-Up Chile viajaba a Antofagasta para enseñar a los deseosos estudiantes cómo convertir sus ideas en negocios.

Y, al igual que lo que enseñaban, su mera presencia era inspiradora. Leonardo recuerda una semana, cuando el grupo estaba compuesto por un empresario chino y dos de Estonia. El empresario chino no fue una sorpresa- ya que China es, después de todo, un país grande - pero los estudiantes se impresionaron por los dos estonios.

¿Cómo habían podido dos estonios, de un país con solo unos 1.3 millones de habitantes, quienes ni siquiera sabían hablar inglés, lograr estar en Chile siendo pagados para desarrollar su proyecto? Y, si ellos pueden hacerlo, ¿Por qué yo no?

### Entonces, ¿Cómo sabremos si estamos aplicando esta estrategia con éxito?

- Las conexiones entre los diferentes actores en nuestro ecosistema se habrán convertido en algo personal, no institucional (por ejemplo, entre los investigadores de las universidades y los ejecutivos de las empresas, en lugar de, entre las universidades y las empresas)
- La desconfianza institucional, tan común en América Latina, habrá disminuido.
- Las ideas y los conocimientos estarán fluyendo por todo el ecosistema, en lugar de quedarse en compartimentos separados.

### Preguntas para guiar el uso del Canvas de aceleración respecto de la estrategia “Fomentando la Polinización Cruzada”

¿Qué eventos / lugares están fomentando actualmente la polinización cruzada en nuestro ecosistema?  
¿Cómo podemos aumentar sus efectos?  
¿Qué mundos que no están relacionados actualmente podríamos hacer colisionar? ¿Y cómo?  
¿Qué héroes de la polinización cruzada podemos promover?

A man with short dark hair, wearing a black button-down shirt, is speaking on a stage. He is looking upwards and to the right, with his right hand raised in a gesture. The background is a blurred green screen.

“Los emprendedores debemos unirnos  
para juntos diseñar el futuro que deseamos”.  
Kevin Koym

**QUINTA  
ESTRATEGIA:  
CULTIVANDO  
SENTIDO**

Un Sábado por la mañana en la primavera de 2000, Red Wassenich, un bibliotecario del Austin Community College, en Austin Texas estaba escuchando Koop, una estación de radio compuesta totalmente por voluntarios, cuando el DJ de uno de sus programas, The Lounge Show, hizo un llamado para pedir donaciones. Red llamó por teléfono para hacer una contribución, pero no anticipó que el DJ le iba a hacer una pregunta: ¿por qué quería apoyar el espectáculo? Sorpresivamente se oyó a sí mismo contestar: “El programa ayuda a mantener Austin raro”.

Su respuesta no fue quizá tan sorprendente. El show siguió en el aire —y sigue aún— con una mezcla poco convencional de música. Red recuerda, por ejemplo, haber oído allí a Bing Crosby cantando “Hey Jude”.

Pero el mismo día de la donación se dio cuenta, mientras comentaba la escena con su esposa, de que había algo muy interesante en su propia respuesta. Sin quererlo, había dado con lo que, para muchos de los originarios de Austin, era la esencia de la ciudad, su especial excentricidad, sobre todo en comparación con el resto de Texas.

¿Cuándo fue que Austin se convirtió en “rara”? Eso es materia de discusión. Algunos argumentan que en la década de 1830, en torno al proceso en que se eligió a Austin como la capital de la República de Texas, recién independizada de México por entonces. Otros defienden la hipótesis de que el manicomio estatal, construido allí en la década de 1860, tenía “fugas” que explicaban las rarezas que se propagaban al resto de la ciudad. Incluso hay otros que atribuyen las actitudes liberales de Austin al hecho de que, a diferencia del resto de Texas, no era económicamente dependiente ni de la industria del petróleo, ni de la agricultura y que, como un centro privilegiado de gobierno y educación, disfrutó de un nivel de equidad social que la hizo única en el estado.



Pero, en cualquier caso, Red Wassenich le había dado un nombre a una experiencia que está en el núcleo de lo que para muchos significa habitar Austin. Y se convirtió en el lema no oficial de la ciudad. Un lema que no fue ideado en los espacios enrarecidos de las oficinas con aire acondicionado por burócratas o consultores de marketing, sino que surgió de manera espontánea y casi accidentalmente entre los originarios de Austin, al hablar de cómo se perciben a sí mismos.

A medida que pasaba el tiempo “Mantener Austin Raro” les hacía cada vez más sentido hasta que llegó

el momento en que Red y su esposa, Karen Pavelka, mandaron a hacer un millar de pegatinas con la frase “Keep Austin Weird” (Mantén a Austin Raro), de color azul y blanco, y comenzaron a repartirlas a la familia y amigos. Las cosas se pusieron difíciles, sin embargo, cuando, en contra del espíritu de libre pensamiento del eslogan, éste fue registrado por una empresa local y comercializada en camisetas y otras mercancías de ese tipo.

Pese a ello, el eslogan sobrevivió para convertirse en una llamada movilizadora de la comunidad para situaciones que van desde la defensa de las empresas



KEEP AUSTIN WEIRD

locales contra el avance de las cadenas nacionales, hasta la conservación del paisaje cultural de la ciudad. Su principal virtud es tal vez que, por el mero hecho de existir, ayudó a mantener el carácter de la ciudad a la vista en los procesos de decisiones de planificación en las que, por otra parte, la comunidad jugó un rol activo.

Adicionalmente, la música es también una parte central de la identidad de Austin, a la cual le gusta describirse a sí misma como la “Capital de la Música en Vivo del Mundo”. Esto tiene sus raíces en la contracultura que creció alrededor del campus de

la Universidad de Texas en Austin en los años 1960 y 1970. Posteriormente, este movimiento fue incubado por lo que, en términos de negocio, fue un fracaso: la Sede Mundial del Armadillo, un espacio de música que se abrió en un arsenal abandonado de la Guardia Nacional en 1970. Acosado por las dificultades financieras, sólo duró una década, pero la singular mezcla de música country y rock interpretados ahí llegó a ser conocida como el “Sonido Austin”.

Sin embargo, según el libro “Ciudad Rara: Sentido de Lugar y Resistencia Creativa en Austin, Texas” (Weird City: Sense of Place and Creative Resistance in Austin, Texas) de Joshua Long, el significado real del Armadillo fue que, a través de su música y del cultivo del orgullo local en él, fue capaz de unir dos hebras muy diferentes de la identidad de Austin: su “rareza”, encarnada en la relajada contracultura de los estudiantes, y la también extremadamente independiente y fiera cultura del vaquero tejano. La mezcla de músicos que siguen viniendo a Austin para eventos tales como South by Southwest (SXSW), el festival de música, cine y tecnología que ha tenido lugar allí desde 1987, continúa, por otra parte, haciendo una importante contribución a la diversidad que es una de las raíces de la peculiaridad de la ciudad.

Pero más allá de diferenciar a Austin del resto de las ciudades, su “rareza” le ha sido de gran valor. Su vibrante escena cultural y su tolerancia de la diversidad, así como su énfasis en la protección del medio ambiente, se suman

**Y, para las empresas esta particular mezcla es muy atractiva, ya que ese ambiente hace que sea más fácil y más barato atraer talento.**

a la calidad de vida. Y, para las empresas esta particular mezcla es muy atractiva, ya que ese ambiente hace que sea más fácil y más barato atraer talento. El resultado es que Austin se ha convertido en lo que Joshua Long describe como una tecnópolis eco-amigable, Mecca musical y económicamente robusta.

Apple, por ejemplo, construyó su campus más grande —después del de Silicon Valley— en las afueras de Austin. Con siete edificios de piedra caliza y vidrio, así como un sinnúmero de servicios y hoy le está dando empleo a más de 6.000 personas. De acuerdo a un periódico local, la “rareza” de Austin fue un factor determinante en la decisión de Apple, cuyos ejecutivos valoraron su defensa y promoción de la diversidad y la inclusión. Eso incluye la diversidad de talentos de la comunidad musical y artística. “Nos gusta esa polinización cruzada y los candidatos que hemos podido reclutar debido a ella”, dijo Denise Young Smith, el responsable de Recursos Humanos de la compañía.

No sólo los gigantes como Apple, sino también a los emprendedores, han sido atraídos a Austin. Tal es el caso de Bijoy Goswami, autor del libro The Human



AUSTIN: CAPITAL DE LA MÚSICA EN VIVO DEL MUNDO

Fabric: Unleashing the Power of Core Energy in Everyone. “Si lo que quieres es poder, hay que ir a Nueva York; si lo que quieres es fama, vas a Los Ángeles; pero si lo que quieres es ser tú mismo, ven a Austin”, dice Bijoy, uno de los fundadores de la tribu de emprendedores Bootstrap Austin.

Otro de los fundadores de Bootstrap Austin es Kevin Koym, quien apoyó posteriormente la creación de las tribus de emprendedores en Antofagasta basado en lo que había aprendido en Texas. A juicio de Kevin, la pieza central que faltaba en Antofagasta era esta mezcla perfecta de agradecimiento, orgullo y pertenencia que los texanos han cultivado de manera sistemática. Antofagasta perdía una y otra vez su mejor talento que terminaba irremediablemente migrando hacia la capital. Esta enfermedad no es exclusivamente chilena, la hemos visto sistemáticamente en toda América Latina. En palabras de Kevin “Los emprendedores debemos unirnos para juntos diseñar el futuro que deseamos”, si un ecosistema no tiene una narrativa de futuro, el talento terminará migrando a mejores ecosistemas.

**El sentido se cultiva, no se inventa**

La pregunta, por supuesto, es ¿por qué un lema que acertó en deslizarse de la boca de un bibliotecario de la

universidad comunitaria ha demostrado ser tan poderoso y tuvo un impacto tan duradero en el desarrollo de la ciudad? Es, después de todo, bastante común que las ciudades u organizaciones registren los eslogan en un intento por posicionarse en las retinas de los empresarios, turistas o quien sea su público objetivo.

La clave para el éxito del lema de Austin es que no fue “inventado”, sino que capturó una “verdad” ampliamente compartida sobre la identidad colectiva de los habitantes de Austin o, en otras palabras, los significados, actitudes y percepciones que la ciudad evoca no sólo en su gente, sino también en los que los observan desde fuera.

Otro ejemplo del poder del “sentido” y su uso, también viene de Texas. En 1985, las autoridades del estado estaban preocupadas por la cantidad de basura que saturaba sus carreteras (y el costo que implicaba recogerla) y puso en marcha la campaña “Don’t Mess with Texas”. Esta frase en inglés tiene un doble significado: por una parte significa “No ensucies Texas”, pero también, de un modo coloquial ligeramente agresivo, “No te metas con Texas”.

La campaña comenzó en 1985, como una iniciativa patrocinada por el Departamento de Transporte del Estado de Texas (TxDOT), y tuvo su debut mediático con un anuncio de televisión lanzado al año siguiente durante el Cotton Bowl, un tradicional partido de fútbol

**...un ecosistema sólo será eficaz en la atracción de talento si tiene una narrativa que les dice que ése es el lugar donde va a ocurrir el futuro más promisorio.**

americano que se disputa cada año en Dallas. En el anuncio se presentaba el legendario guitarrista de blues texano Stevie Ray Vaughan.

Un conjunto de elementos muy bien pensados —la frase (Don't Mess with Texas), la combinación de estética y estilo de vaqueros texanos, y la música— dieron a la campaña lo necesario para evocar en los habitantes del estado un sentimiento de orgullo que contribuyó enormemente a los resultados que finalmente obtuvieron.

La campaña se atribuye haber reducido la basura en las carreteras del estado en un 71% entre 1986 y 1990. Y es tan famosa que fue citada por el ex presidente George W. Bush al aceptar la nominación de la Convención Nacional Republicana del 2000 e incluso ha aparecido en un episodio de Los Simpson.

En este caso, el eslogan, en lugar de emerger desde el suelo, fue creado por una agencia de publicidad, pero, al igual que “Keep Austin Weird”, fue un éxito, debido a que apeló a una parte real de la identidad de los texanos y de lo que significa para ellos ser de Texas. La importancia de cultivar sentido, en lugar de tratar de inventarlo, también se demuestra por los numerosos casos de lemas, símbolos

o campañas que no han podido ganar tracción. Uno que es bien recordado en Chile es el iceberg llevado con gran dificultad y con un gasto considerable de la Antártida a Sevilla, España, donde fue remontado como la pieza central del Pabellón de Chile en la Exposición Universal que se celebró allí en 1992.

Recién salidos del aislamiento de la dictadura de Pinochet, que duró 17 años, y empezando a recorrer su camino hacia la reinserción internacional, era comprensible que Chile quisiera hacer presencia en los escenarios internacionales, y el iceberg fue, sin duda, una de las exposiciones más comentadas. El objetivo era mostrar a Chile como un país sofisticado y tecnológicamente avanzado. “Si somos capaces de transportar este iceberg, podemos transportar productos frescos chilenos como frutas o salmón a cualquier parte del mundo con la misma eficacia”, dijo Eugenio García, director de la compañía organizadora del pabellón chileno.

Sin embargo, en casa, la eliminación de un iceberg de su hábitat natural fue criticada por los grupos ecologistas que habían empezado a surgir luego de la restauración de la democracia, y con el tiempo tuvo que ser traído de España a los mares antárticos. Los ecologistas chilenos recuerdan la prohibición rotunda de las actividades mineras del Tratado Antártico, y afirman que el hielo dulce es el recurso económico más valioso del continente blanco, que guarda el 80% del agua dulce del planeta en forma de hielo.

Pero lo importante, fue que no logró resonar con la imagen que tenían los chilenos sobre su propio país. Citado por la prensa española, Manuel Baquedano, presidente del Instituto de Ecología Política de Chile en aquella época, decía: “Es una decisión ridícula y anti-ecológica”, y agregaba, “es un mal símbolo, (...) un gesto de ignorancia o de prepotencia”.

Incluso a nivel internacional, tuvo una recepción a veces fría. El New York Times, por ejemplo, lo relacionó con el realismo mágico de la literatura Latinoamericana: “Los estudiantes de ficción sólo pueden sonreír cuando los chilenos dicen que el proyecto también está destinado a demostrar que Chile es tan europeo como latinoamericano. Por lo menos, en el sentido literario, el plan es enfáticamente latinoamericano”. Desde luego, esto estaba muy lejos del tipo de reacción que los organizadores del pabellón habían buscado provocar.

El sentido es una pieza fundamental en cualquier EIE, por una razón muy simple: los emprendedores, quizás más que cualquier otro grupo de actores económicos, pueden ir a donde quieran y un ecosistema sólo será eficaz en la atracción de talento si tiene una narrativa que les dice que ése es el lugar donde va a ocurrir el futuro más promisorio. Lo que hace la narrativa es articular un sentido de propósito común en torno al cual los “stakeholders” se puedan unir, sentir pertenencia y orgullo, y colaborar para cultivarlo.

**Entonces, ¿Cómo sabremos si estamos aplicando esta estrategia con éxito?**

- Los jugadores de nuestro ecosistema tendrán una identidad colectiva que les provoque orgullo y compromiso.
- Nuestro ecosistema será capaz de atraer y retener personas talentosas.

**Preguntas para guiar el uso del Canvas de aceleración respecto de la estrategia “Cultivando Sentido”**

¿Qué mitos, héroes, eventos, historias, condiciones locales específicas están produciendo orgullo en nuestro ecosistema?

¿Cómo podemos fomentarlas?

¿Qué mitos o héroes podemos rescatar de nuestra historia?

¿Cómo podemos entrelazar todas estas piezas en un sentido coherente?

¿Cómo podemos posicionar este significado fuera de nuestras fronteras?

**SEXTA ESTRATEGIA:  
ENRAIZANDO LA  
CULTURA DE  
EMPREDIMIENTO  
E INNOVACIÓN**



**En febrero de 1984, Mickey Schulhof, Director General de Sony, subió al escenario para demostrar cómo se utilizaba un producto que, a pesar de ser conocido desde un par de años antes, había sido lanzado recientemente a los mercados de consumo: el CD. Esa demostración de dos minutos fue parte de la primera charla TED.**

Aquella presentación estaba muy lejos de lo que son las charlas TED de hoy —Schulhof vestía de traje y corbata, hablaba desde un podio y era filmado sobre un fondo negro— y no tuvo mucho impacto ni tampoco les hizo ganar dinero a los organizadores, que era el objetivo original de TED. Pasaron otros seis años antes de que los socios fundadores de TED, Richard Saul Wurman y Harry Marks, lo intentarían nuevamente. Esta vez, en 1990, el mundo estaba listo y las conferencias (Tecnología, Entretenimiento, Diseño) TED nacieron por fin.

En los siguientes años, TED pasó de ser una organización con fines de lucro a ser propiedad de una fundación, y aunque mantuvo su foco en conferencias físicas, comenzó a publicarlas en formato de video en Internet. Ello le valió crecer rápidamente hasta convertirse en uno de los archivos más importantes del mundo de “ideas que vale la pena difundir”. Pero no es importante sólo por eso: también lo es, porque es un maravilloso ejemplo del fenómeno que conocemos como apertura radical.

Para el año 2008, TED sostenía conferencias fuera de los Estados Unidos, pero sólo en un puñado de países —principalmente en el Reino Unido— y Chris Anderson, su “Curador” desde el año 2000 (rol oficial de Chris, que realza su rol en la curatoría por sobre su rol gerencial), estaba preocupado. En cada conferencia, lo abordaba un número creciente de personas que querían llevar a cabo eventos TED en sus propios países, pero él no veía formas de hacerlo posible —las conferencias eran costosas de producir y la expansión ilimitada de TED simplemente no tenía sentido.

Una de las prácticas de la conferencia, consiste en otorgar un premio anual, el TED Prize, que le otorga US\$ 1 millón a un conferencista destacado, para financiar la realización “un sueño inspirador”. El Pangea Day había sido el deseo de la cineasta Jehane Noujaim, ganadora del TED Prize en 2006. Se trataba de un evento internacional, que consistía en convocar a cineastas profesionales y aficionados de todo el mundo a realizar y publicar videos que permitieran ver la otra cara de la moneda en un conflicto relevante. El 10 de mayo de 2008, en actos públicos organizados en 105 países, millones de personas se congregaron para ver el resultado: una magnífica colección de videos que humanizaba conflictos (sociales, políticos, religiosos, etc). El evento fue un éxito rotundo y los videos siguen siendo vistos en Youtube hasta el día de hoy.

La organizadora del Pangea Day era Lara Stein, una sudafricana que había trabajado para una serie de empresas de tecnología y estrategias de sitios web. “Con el fin de poner en práctica el Pangea Day, tuvimos que llegar a las comunidades de todo el mundo ... entonces [tuve] la idea de que se podía construir comunidades en torno a una pasión compartida ... y tal vez una pasión compartida por mucho más que sólo el hecho de ver algunos cortometrajes”, recuerda ella.

Fue precisamente a Lara a quien recurrió Chris Anderson para pedirle ayuda con el desafío de propagar los eventos TED.

El momento era el adecuado. El movimiento de código abierto estaba tomando vuelo y, si el software podía ser de código abierto, ¿por qué las conferencias no?

Así comenzó TEDx, el sistema a través del cual los individuos pueden organizar un evento similar a TED en su propia comunidad, que creció de manera exponencial desde su primer año. Desde el primer evento TEDx en California en el 2009, cerca de 50.000 charlas TEDx se han producido en unos 10.000 eventos en todo el mundo.

Pero no fue inicialmente un camino de rosas, recuerda Lara, que dirigió TEDx los primeros seis años. “Sí, pusimos charlas en línea, pero en realidad nadie sabía lo que sucedía en una conferencia TED, a menos que hubieran estado en una; teníamos los Diez Mandamientos para los conferencistas, entonces la pregunta era: ¿los entregamos?”. Es decir, había que decidir si iban a compartir algunos de los secretos claves del éxito de TED.

Hubo, de hecho, mucha oposición interna a la idea. Por una parte, existían quienes, como Lara, creían que con el proceso de selección adecuado y en un ambiente de confianza, sería posible abrir TED para las comunidades y permitirles crear eventos adaptados a sus propias necesidades e intereses. Pero había otros que, citando el riesgo de daño a la marca TED, estaban en contra de ceder el control.

Dónde trazar la línea entre el control y la apertura: ése era el meollo del debate. “Si estás dispuesto a abrirte y estás dispuesto a ser totalmente transparente y a escu-



char de una manera auténtica a la nueva estructura abierta, esto te guiará de una manera mucho más inteligente de lo que nunca podrías haberte guiado a ti mismo siendo un administrador tradicional y cerrado”, dice Lara.

Esta idea, pese a su demostrado éxito, es desconcertante para los líderes con un modo de pensar tradicional. Eventos TEDx, por ejemplo, se pueden realizar en un hotel de 5 estrellas en Dubái o iluminado por las luces de un coche en un barrio pobre de Sudáfrica — y todos ellos están autorizados a utilizar la misma marca TEDx.

Tener límites tan difusos puede ser aterrador, también para la gente que trabaja para una organización. ¿Qué es exactamente, por ejemplo, una persona que conduce un coche para Uber o que alquila una habitación a través de Airbnb? ¿Es un empleado, o no? Si el servicio (tanto en Uber como en Airbnb) es de mala calidad, ¿cómo afecta eso a la marca?

### El surgimiento de la apertura radical

La apertura radical es a veces confundida con la economía de la colaboración, pero es más que eso. Se trata de suprimir las barreras del mundo tradicional de los secretos comerciales y las reuniones a puerta cerrada. Es un llamado a la confianza y un cambio de paradigma en la forma en que las organizaciones operan, compiten y tienen éxito.

Es un fenómeno tipo “Wikipedia” en el que muchas personas, a menudo de manera anónima, aportan su grano de arena. Esto también puede suceder en países.

Todos sabemos quién dirigió la revolución cubana, sabemos sus nombres, y hemos visto sus fotos. Pero

¿quién dirigió el levantamiento de la primavera árabe en Egipto?

Si tuviera una cara, sería la de un joven egipcio, Khaled Said, que era un desconocido fuera de su círculo inmediato hasta que fue recogido en junio del 2010 por las fuerzas de seguridad en un cibercafé, al parecer debido a que tenía evidencia de corrupción en la policía, y fue asesinado a golpes en la calle, a la vista del público. Pocos días después de su muerte, una página de Facebook —“Todos somos Khaled Said”— había aparecido y pronto tuvo más de 2 millones de seguidores. Sólo meses después, el reinado de 30 años del presidente Egipcio, Hosni Mubarak, había terminado.

Por supuesto, la primavera árabe tenía muchas raíces complejas, pero aquella página de Facebook jugó un papel clave en la catarsis de ira contra las autoridades, brindando un respaldo clave a la revolución. Pero lo más interesante... es que era anónima.

Su autor se cree que ha sido Wael Ghonim, un egipcio que entonces trabajaba para Google en Dubái, y la revista Time lo nombró como una de las 100 personas más influyentes del 2011. Sin embargo, incluso después de haber sido detenido por los servicios de seguridad egipcios, siempre se negó a confirmar si era él quien había puesto en marcha la página, argumentando que eso no era lo relevante.

En una conferencia TEDxCairo, explicó por qué: “Nuestra revolución es como Wikipedia... Todo el mundo aporta contenidos [pero] no se saben los nombres de las personas... La Revolución 2.0 en Egipto fue exactamente lo mismo. Todo el mundo contribuyendo en pequeñas partes y piezas”.



### Nuevos tiempos requieren nuevos liderazgos

Este nuevo mundo, más abierto, más impredecible y más flexible, exige un nuevo tipo de líder. Lo que las organizaciones tradicionales le han exigido históricamente a sus líderes son ciertas habilidades personales, que se asumía, le daban la capacidad de dirigir un equipo diverso hacia el cumplimiento de los objetivos de la compañía, alineando los incentivos con dichos objetivos. Por lo general, ese tipo de líder era una persona de carácter fuerte y extrovertida, y solía estar acompañada por un introvertido que le proveía silenciosamente sus humildes consejos.

El líder que hoy se requiere, por el contrario, es una persona más reflexiva, que tiene la visión para entender un mundo que cambia rápidamente y seguir un camino a través de él. Esa persona tiene más probabilidades de ser introvertido, incluso en casos extremos con ciertas características de autismo. Un buen ejemplo de esto es Elon Musk, Director General de Tesla Motors y uno de los empresarios más innovadores de la actualidad.

Cuando apareció en TED, a diferencia de todos los otros expositores, tuvo que ser entrevistado porque, dado su introversión era incapaz de dar una charla TED en forma autónoma. Vale la pena resaltar que con los años ha desarrollado sus habilidades en el escenario.

Algunos de los rasgos del poder asociado a este nuevo tipo de liderazgo se muestran en la siguiente tabla:

Poder tradicional	Nuevo poder
Es un activo	Fluye y se mueve
Es propiedad de unos pocos y es centralizado	Es propiedad de muchos
Entrega instrucciones	Colabora
Arraigado en el líder	Arraigado en los pares
Es cerrado	Es abierto

Líder Operacional	Líder Innovador
Sistematiza	Interrumpe la rutina
Optimiza	Experimenta
Controla	Juega
Valora el rigor	Fracasa rápidamente
Es predecible	Promueve la serendipia

La pregunta clave, sin embargo, es ¿cómo podemos lograr el cambio que esto implica e integrar esta nueva cultura a una empresa, una organización o un ecosistema?

#### Cómo llevar a cabo el cambio cultural

Definimos la cultura como una combinación específica en que prácticas, procedimientos, funciones, emociones y significados están entrelazados para producir un lente consistente a través del cual percibimos la realidad e interactuamos con ella. Por lo tanto, para poder producir el cambio, lo que tenemos que diseñar es una manera de asegurarnos de que las prácticas claves, los procedimientos, los roles, las emociones y los significados, que no están siendo valorados y cultivados hoy en día se puedan poner en el centro.

El primer paso es, por supuesto, entender cómo funciona la cultura existente o, en otras palabras, cómo se juega el juego existente. La simple observación de sus

prácticas diarias, como lo podría hacer un antropólogo, da excelentes resultados.

Podemos, por ejemplo, mirar a una tribu como el movimiento scout y mapear sus prácticas: sus canciones, sus reglas, las distinciones que adjudica, los diferentes tipos de liderazgo que prevalecen. Pero, con el fin de darles sentido, también hay que comprender cómo estas prácticas surgieron, y por qué algo como una canción no particularmente buena es tan apreciada por sus miembros.

En el caso de estos niños exploradores, significa mirar la historia personal del fundador del movimiento, Baden Powell. Allí encontramos, por ejemplo, que las prácticas de supervivencia que enseña están relacionadas con su inasistencia a clases y, de hecho, que el nombre “niños exploradores” (Scouts) tiene su origen en su carrera militar cuando utilizaba a niños como espías.

Con esas dos fuentes de información —las prácticas de la tribu y sus orígenes— se obtiene una idea de cómo se juega el juego. En otras palabras, podemos entender cómo se anotan los puntos y, finalmente, como se gana o se pierde.

La siguiente etapa consiste en diseñar estrategias. Aquí es importante entender la idea, contraria a la intuición, de que la única razón para cambiar una cultura es para preservar algo. Esto es contrario a la lógica nihilista del cambio por el cambio, o del cambio visto como bueno en sí mismo, que es la una visión muy compartida hoy en día.

El cambio para preservar es lo que hacemos como padres cuando nos adaptamos a medida que nuestros

## ESTRATEGIAS DE CAMBIO CULTURAL DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

Con el fin de desencadenar un cambio cultural, proponemos tres estrategias, que no son más que la simplificación de lo desarrollado por Fernando Flores, un filósofo y emprendedor chileno en su libro “Abrir Nuevos Mundos” (ver F. Flores, C. Spinosa, H. Dreyfus, 2000):

- **Apropiación Cruzada.** Esta es la más simple de las tres y consiste simplemente en tomar algo de fuera de la cultura y llevarlo dentro. Una pequeña cosa que parece marginal o incluso irrelevante puede causar grandes repercusiones. WhatsApp, por ejemplo, es sólo uno de una serie de sistemas de mensajería, pero se ha producido enormes cambios en la forma que las familias se mantienen en contacto, y cómo se comunican los grupos de trabajo. En el caso de una empresa, la apropiación cruzada puede ser algo tan simple como darle celulares móviles a los empleados, declarar éste como el espacio laboral y sacar el marcador de registro de entrada y salida. Es exactamente lo que ha hecho Sistema B mediante la introducción de la certificación de Empresa B, a América Latina.
- **Reconfiguración.** Esta estrategia consiste en tomar algo que ya existe en una cultura, pero es periférico, y llevarlo hacia el centro, de esta manera, añadiéndole valor. Por ejemplo, el reciclaje no es nada nuevo, pero se ha generalizado hasta el punto en que la gente ahora incluso lava las cosas antes de deshacerse de ellas en los centros de reciclaje, algo que no hace mucho tiempo se habría considerado absurdo.

- **Articulación.** Esta estrategia es la más barata pero también, la más difícil e implica relacionar diferentes cosas —cualquier cosa, desde eventos a actitudes o valores— de una nueva manera que les dé un significado que carecían anteriormente. La articulación es también lo que B Lab y Sistema B hacen. Mucho antes de que ambos hubiesen existido, habían empresas que querían ser tanto económicamente rentable y socialmente responsable, pero no tenían un nombre por el cual identificarse. Y luego llegó B Corp a darles sentido a lo que estaban tratando de hacer y darles una tribu a la cual pertenecer.

Esto fue lo que Steve Jobs podía hacer superlativamente bien. Fue en una charla TED en el 2006 que Jeff Han, un diseñador de interfaz de computadoras, presentó la pantalla táctil que se había desarrollado en el Instituto Courant de Ciencias Matemáticas de la Universidad de Nueva York. El movía fotos a través de ella, haciéndoles zoom hacia dentro y fuera sólo con el movimiento de pellizcar y dejando de pellizcar, con dos dedos. El también mostró un mapa de Google parecido a la Tierra que al ser inclinado daba la impresión de que se podía volar por encima. El fin de la era de apuntar y hacer clic con el botón estaba a la vista y, dos años más tarde, la tecnología de Microsoft Surface fue lanzada. Pero fue Steve Jobs quien anunció que “la era de los ordenadores había muerto” para colocar el tablet como una nueva clase de dispositivo portátil.

**Pero, si la razón del cambio es para preservar algo, la pregunta es: ¿qué es lo que queremos preservar? Una de las cosas más relevantes que queremos preservar es el sentido.**

hijos crecen. Preservamos nuestra relación con ellos viendo películas infantiles en una edad y escuchando música rock en otra.

La adaptación es lo que las empresas tienen que hacer si quieren preservar su rol en el mercado. Los países también se adaptan en su intento de hacerse cargo de las necesidades de sus ciudadanos.

Cambiar con el fin de preservar algo es lo que le da propósito y hace que sea significativo. Es muy fácil para un nuevo gobierno entrar y desacreditar todo lo que la anterior administración hizo y tirar todo por la ventana, pero eso no es un cambio significativo.

Pero, si la razón del cambio es para preservar algo, la pregunta es: ¿qué es lo que queremos preservar? Una de las cosas más relevantes que queremos preservar es el sentido, y es por eso que los ingenieros encuentran tan difícil de entender el cambio cultural porque piensan que “sentido” es una palabra abstracta.

El enfoque típico para cambiar la cultura se parece a cambiar calcetines. Pero, si se hace eso, les hace daño a las personas e introduces el cambio pero no gracias a la gente, sino en contra de ellos. En lugar de esto, nosotros creemos que el cambio cultural es más como cambiar la trayectoria de un objeto.

Es por eso que las frases “Keep Austin Weird” (Mantén Austin raro) y “Don’t Mess with Texas” (No te metas

con Texas) fueron tan exitosos. Tomaron algo que ya existía y lo adaptaron a un nuevo propósito.

Entonces, lo que hacemos es diseñar una alteración, algo que cambie el curso de la cultura existente. El desafío, por supuesto, como en el caso de la reintroducción de lobos en Yellowstone, es que nunca se sabe exactamente el resultado final de la intervención que hemos realizado, hasta que ya ha ocurrido.

**Entonces, ¿Cómo sabremos si estamos aplicando esta estrategia con éxito?**

- La aceptación social de iniciativas empresariales se habrán incrementado. Las familias, por ejemplo, serán menos propensas a decirle a un emprendedor que abandone sus sueños y consiga un “trabajo real”.
- Habremos creado un significado y orgullo en el eco sistema y estará atrayendo a nuevos emprendedores.

**Preguntas para guiar el uso del Canvas de aceleración respecto de la estrategia “Incorporando la Cultura de Emprendimiento e Innovación”**

¿Dónde dentro de nuestro ecosistema podemos encontrar esta cultura de emprendimiento e innovación?  
¿Cómo podemos tomarla desde los márgenes y colocarlo en el centro del escenario?

¿Cuáles son los activistas culturales que promueven esta cultura en nuestro ecosistema? ¿Cómo podemos fomentarlos?

¿Qué tribus o activistas que cultivan esta cultura podemos atraer a nuestro ecosistema?

¿Qué otro actor de medios (tradicionales o social) podemos seducir a nuestra causa?

“El futuro de Antofagasta pasa por la innovación, y ésta sólo va a ocurrir a la velocidad que la necesitamos, si trabajamos juntos.”

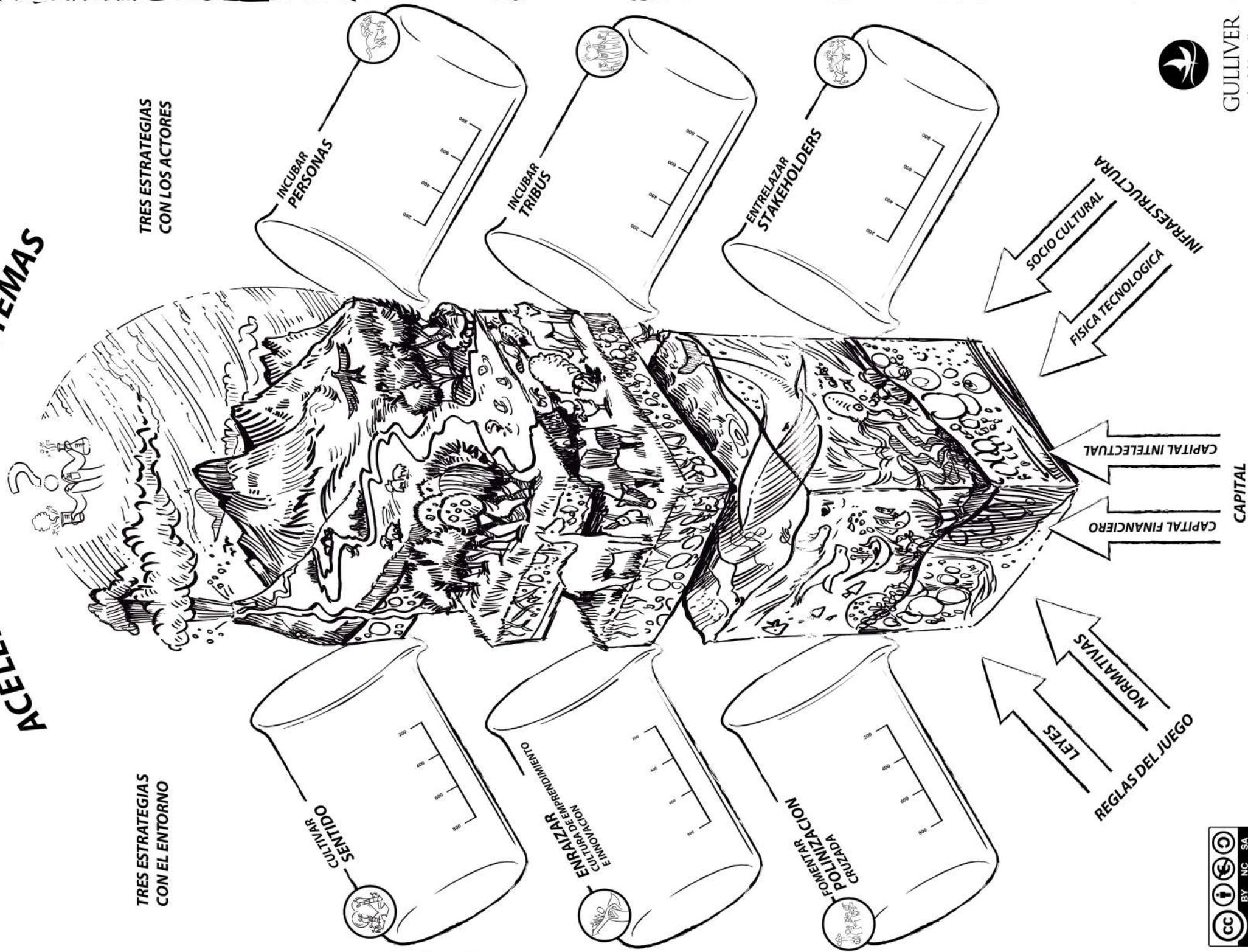
Marco Kúttulas

TODOS JUNTOS



# CÓMO USAR EL CANVAS DE ACCELERACIÓN DE ECOSISTEMAS

## CANVAS — ACCELERACION DE ECOSISTEMAS



ESTE CANVAS DE ACCELERACIÓN DE ECOSISTEMAS TIENE LICENCIA CREATIVE COMMONS POR LO QUE PUEDES BAJARLO GRATIS DE LA WEB Y USARLO



El Canvas tiene como objetivo ayudarte a diseñar cómo usar las 6 estrategias para acelerar el crecimiento de tu ecosistema. La forma de hacerlo es responder a las siguientes preguntas, para cada estrategia:

**1. ¿Qué fortalezas tiene históricamente mi ecosistema en el dominio de esta estrategia?**

Identifiquemos qué emprendedores inspirados, o qué tribus, o qué instancias de polinización cruzadas existen ya en el ecosistema, de forma que podamos colectivamente valorarlas y diseñar formas de fortalecerlas.  
Output: Catastro de fortalezas históricas

**2. ¿Qué es lo que vamos a hacer los distintos “stakeholders” respecto a esta estrategia en el corto y mediano plazo? (Considere los planes que ya tienen, no sólo los nuevos que surjan de la conversación del Canvas)**

Identifiquemos qué planes existen en los próximos 12 - 24 meses para apoyar una tribu específica, o crear un nuevo espacio que permita entrelazar stakeholders, o una instancia para enraizar la cultura de emprendimiento e innovación en nuestro ecosistema.  
Output: Catastro de iniciativas

**3. ¿Qué espacios de colaboración surgen entre los distintos stakeholders y nuestras diferentes iniciativas?**

Habiendo construido el catastro de las iniciativas existentes o en curso de acción, la pregunta es qué espacios de sinergia posible existen entre los distintos stakeholders, es decir, quién puede interesarse en apoyar una iniciativa que no es suya.  
Output: Listado de nuevos espacios de colaboración

**4. ¿Qué nuevas iniciativas podemos inventar en conjunto?**

Las nuevas iniciativas deben contribuir al entramado de iniciativas y espacios de colaboración. El juego consiste en sumar más poder, lo cual a menudo se consigue agregando más actores.  
Output: Listado de nuevas iniciativas a realizar en conjunto

Recuerde que lo importante son las nuevas sinergias, más que las nuevas iniciativas. El 80% de la aceleración que podemos producir depende de sinergias nuevas entre iniciativas que ya existían o estaban planificadas.



< KOGA, ASUNCIÓN, PARAGUAY

CONVIRTIÉNDOSE EN  
UNA HERRAMIENTA  
PARA EL CAMBIO

**Durante los años, hemos hablado ampliamente con una gran cantidad de personas acerca de sus desafíos en la aceleración de un ecosistema. A menudo se quejan de la falta de recursos, pero creemos que ese no es el verdadero problema. Los recursos están ahí; el reto es identificarlos y liberar su potencial.**

Eso es de lo que se trata este libro. Las seis estrategias que hemos encontrado que funcionan y que hemos esbozado aquí no son una receta. No siempre son la respuesta correcta pero ayudan a maximizar las posibilidades de encontrar y desplegar esos recursos.

Las seis estrategias tienen algunos aspectos en común: son de abajo hacia arriba, y no de arriba hacia abajo; son de colaboración; y fomentan un nuevo tipo de liderazgo. Y, sobre todo, las personas están en su centro.

Estas estrategias se diferencian de los enfoques tradicionales para acelerar un ecosistema en que en lugar de mirar lo que está mal o lo que falta, se enfocan en sus fortalezas y tratar de construir sobre ellas.

En ese sentido, están cerca de lo que se conoce como la Indagación Apreciativa (appreciative Inquiry), el enfoque que, con sus cuatro “D” (en inglés) —Descubrimiento (Discover), Soñar (Dream), Diseñar (Design), Desplegarse (Deploy)— busca construir o reconstruir las organizaciones a partir de lo que funciona, en lugar de intentar arreglar lo que no lo hace. Construyendo sobre lo que ya existía, es lo que la ciudad de Austin hizo con su lema “Keep Austin Weird” (Mantener Austin Raro), y es lo que hizo Texas con su campaña para reducir la basura de la carretera a través de “Don’t Mess with Texas” (No te metas con Texas).

Sin embargo, como vimos en la Primera Estrategia “Incubando Personas”, el activo más importante de un ecosistema es su gente y, más precisamente, su pasión, la pasión de la gente como Arturo Soto y Pablo Godoy. La pasión es la clave para acelerar un ecosistema y es lo que creemos que es necesario fomentar, a toda costa.

Por supuesto, el contexto también importa. El cambio cultural, no obstante difícil de medir, es clave. Ahí es donde tribus como TEDx o Sistema B entran en juego. Y, además de ayudar a integrar una nueva cultura, sirven como vehículo para el aprendizaje entre iguales y para fomentar la pasión, ya sea para la innovación social o jugar al ajedrez.

Sin embargo, subyacente a todas nuestras estrategias hay otra idea clave: si desea acelerar un ecosistema, usted debe entender que no se puede controlar el cambio. Ahí es donde los planes de gobierno mejor trazados para dotarla de un marco institucional o en la selección de sectores para el desarrollo, suelen equivocarse. Son estrategias de arriba hacia abajo, y no son estrategias de abajo hacia arriba. Los distintos elementos de un ecosistema están todos conectados de maneras tales que, tal vez, nunca podremos entenderlo completamente.

Por lo anterior, la mejor forma de aplicar estas estrategias consiste en realizar prototipos rápidos. En otras palabras, diseñe prototipos de intervención (una primera versión reducida de algo como Start-Up Chile, por ejemplo), pruébelos, vea cómo reacciona el ecosistema y, dependiendo del resultado, ajústelos y vuelva a intentarlo.

Esa es la esencia de la aceleración de un ecosistema. Es un arte, no una ciencia, y es en cierto modo como la jardinería. Usted siempre tiene que mirar lo que crece mejor en su ecosistema particular y lo que hemos tratado de entregarle aquí son algunas herramientas que puede utilizar para ayudarlo a que su EIE prospere y florezca.

Una vez que comience, nunca se sabrá dónde va a terminar o quién realmente lo hizo. ¿Cómo, por ejemplo, el cambio climático dejó de ser un problema para las Naciones Unidas o de los gobiernos, y se convirtió en un problema de todos? ¿Cómo es que todos nos volvimos stakeholders en él?

Para las economías emergentes, donde hay tanto todavía por hacer, el desafío es aún más relevante. ¿Cómo podemos comprometer a más actores transformándolos en “Stakeholders”? ¿Cómo podemos persuadir a todos a subirse las mangas y ponerse a trabajar?

De eso se trata también este libro. Es un recordatorio, puede que usted no sea el gobierno y pueda pensar que no tiene poder. De hecho, puede que no tenga el poder en el sentido tradicional. Por ahora.

Pero usted tiene recursos, incluso si todavía no está consciente de ellos y, mediante estas seis estrategias, hemos querido darle nuevas herramientas. Entonces, ¿qué lo detiene para seguir adelante y acelerar el crecimiento de su ecosistema? Las futuras generaciones se lo agradecerán.

**Por lo anterior, la mejor forma de aplicar estas estrategias consiste en realizar prototipos rápidos. En otras palabras, diseñe prototipos de intervención (una primera versión reducida de algo como Start-Up Chile, por ejemplo), pruébelos, vea cómo reacciona el ecosistema y, dependiendo del resultado, ajústelos y vuelva a intentarlo.**

— CANVAS DE ECOSISTEMAS  
ACCELERACION

DES ESTRATEGIAS  
ON EL ENTORNO





OTRAS LECTURAS

Why Information Grows

groundswell

TECHNOLOGY

WANTS

DAN ARIELY

TED BOOK CLUB

IRRATIONAL

Shape Our Decisions

Taurus

Abriir nuevos mundos  
Iniciativa empresarial, accion democrática y solidaridad



Fernando Flores  
Charles Spinoza  
Hubert L. Dreyfus

DISCLOSING NEW WORLDS

HARVARD

THE SUCCESS OF OPEN SOURCE

Here Comes Everybody  
The Power of Organizing Without Organizations

BLOCKCHAIN REVOLUTION

Thich Nhat Hanh

THE INEVITABLE

ANDERSON

THE LONG TAIL

KEVIN KELLY

BERNOFF

WHAT

PREDICTABLY

The Hidden Forces That

CLAY SHIRK

ON TAPSCOTT  
ALEX TAPSCOTT

Llamadme Por Mis Verdaderos Nombres

As you LEAVE... CATEGORIAS Y...



THE LONG TAIL

BEING PEACE

THE THREE POLAR

RULES FOR REVOLUTION

BOB STEVEN JOHNSON

IT COMPIING THE FUTURE

GRAPPLING WITH MORALS

Anderson, Chris. The Long Tail: How Endless Choice is Creating Unlimited Demand

Ariely, Dan. Predictably irrational.

Catmull, Ed. Creativity Inc.

Brad Feld. Start Up Communities

Diamandis, Peter & Kotler, Steven. Bold

Dreyfus, Hubert. Being in the world

Enriquez, Juan. As the Future Catches You

Flores, Fernando. Understanding Computers and Cognition: A new foundation for design.

Flores, Fernando. Disclosing New Worlds: Entrepreneurship, Democratic Action and the Cultivation of Solidarity.

Flores, Fernando. Entrepreneurship and the wired life. Work in the wake of careers.

Flores, Fernando. The office of the future.

Hagel, John. The power of pull

Hamel, Gary & Prahalad, C.K. Thich Nhat. Competing for the future

Hanh, Thich Nhat. Call Me by my true names

Hanh, Thich Nhat. Being Peace

Hidalgo, César. Why Information Grows

Horowitz, Greg. The Rainforest. How to build the next Silicon Valley.

Johnson, Steven. Emergence

Johnson, Steven. Future Perfect: The Case for Progress in a Networked Age.

Kawasaki, Guy. Rules for revolutionaries

Kelly, Kevin. Out of Control.

Kelly, Kevin. The inevitable.

Kelly, Kevin. What technology wants

Lessig Lawrence. Free Culture: The nature and future of creativity

Lessig Lawrence. Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy

Li, Charlene. Groundswell

Locke, Christopher. The Cluetrain Manifesto

Long, Joshua. Weird City: Sense of Place and Creative Resistance in Austin, Texas

Maturana, Humberto. El árbol del conocimiento: Las bases biológicas del entendimiento humano. Editorial Universitaria, Santiago

Maturana, Humberto. De máquinas e seres vivos.

Mayer-Schonberger, Viktor. Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think.

McGonigal, Jane. Reality is Broken why games make us better and how they can change the world

Seligman, Martin. Flourish

Shirky, Clay. Here comes everybody: The power of organizing without organizations

Singer, Saul. Start-Up Nation

Tapscott, Don & Tapscott, Alex. Blockchain Revolution

Varela, Francisco. Un puente para dos miradas. Conversaciones con el Dalai Lama sobre las ciencias de la mente

Varela, Francisco. Conocer: Las Ciencias Cognitivas, tendencias y perspectivas

Weber, Steven. The success of Open Source



Muchas gracias a todos los que participaron de la campaña de crowdfunding para llevar a cabo este lindo proyecto; todos ustedes confiaron y apoyaron a ciegas la construcción del libro:

Sebastián Errazuriz (Chile), Alicia Robb (Estados Unidos), Andrés Iriondo Socías (Chile), Any Dorador (Chile), Astrid Ellicker (Chile), Sandra Cartes (Chile), Bárbara Silva (Chile), Carla Fuentes (Chile), Catalina Boetsch (Chile), Chrysalis (Chile), Claudia Villar (Chile), COIN-NOVAR (Ecuador), Colja Van Haaren (Chile), Constanza Rebolledo (Chile), Consuelo Encalada (Chile), Cristian Sosa Maciel (Paraguay), Cristóbal Arancibia Santibáñez (Chile), Cristóbal Undurraga (Chile), Daniel Díaz Sánchez (Chile), Danko Ravlic Torres (Chile), Delfina Zagarzazú (Estados Unidos), Diego Phillippi (Chile), Diego Quintana (Chile), Diego Rodríguez Correa (Chile), Edilberto Salazar Osoreo (Perú), Eleni Papadopoulou (Chile), Elo y Mauro (Chile), Eloisa Silva (Chile), Federico Iriberry (Chile), Felipe Andrés Pastor Soto (Ecuador), Felipe Contreras Haye (Chile), Felipe Schiaffino (Chile), Francina Echeverri (Colombia), Francisca Opazo Elliker (Chile), Fundación para la Producción (Bolivia), Giselle Olivares Morales (México), Gloria Maldonado y Pablo Cabello (Chile), Gonzalo Brahm (Chile), Gonzalo Muñoz Abogabir (Chile), Gustavo Pardo (Reino Unido), César Hidalgo (Estados Unidos), Inti Núñez (Chile), Isabel

Figuroa (Chile), Isabella James (Chile), Isidora Undurraga Rivera (Chile), Iván Olivares (Chile), Jessica Olivan (Estados Unidos), Jorge Bizama Gallegos (Chile), José Alemán (Canadá), José Berríos (Chile), José Manuel Moller (Chile), Juan José Ruiz (Chile), Juan Pablo Donetch (Chile), Juan Pablo Larenas (Chile), Juan Pablo Pradero (Argentina), Kevin Koym (Estados Unidos), Luis Ignacio Merino (Chile), Lussello Luciano (Argentina), M<sup>a</sup> Verónica Tapia Jansen (Chile), M<sup>a</sup> Belén Pastor - COIN-NOVAR (Ecuador), Marcelo Vásquez Rico (Chile), Marco Kúttulas (Chile), María Alejandra Soto Ruiz (Perú), María José Mellis (Chile), María Loreto Jiménez Araya, María Soledad Leible Rubio (Chile), Mariana Achelat Gudmani (Chile), Marta del Castillo Peral (Paraguay), Matías Rojas (Chile), M<sup>a</sup> Emilia Correa (Chile), Michel Batchoun (Chile), Miguel Sepúlveda (Chile), Nico Fuenzalida (Chile), Pablo Rodríguez (Chile), Pablo Sepúlveda (Chile), Pamela Girano (Perú), Paula Rojo (Chile), Pedro Verdugo (Chile), Pipo Reiser (Perú), Rodolfo Larrea (Estados Unidos), Rodrigo Mobarec (Chile), Santiago Campos Cervera (Paraguay), Santiago Henríquez, Sebastián Rodríguez (Chile), Sebastián Salinas Claro (Chile), Sergio Escalona (Chile), Stefan Pribnow (Chile), Tania (Chile), Thomas Kimber (Chile), Tomás Gueneau (Chile), Walter Rosenthal (Chile), Yen Min Sun Figuroa (Chile).

**Muchísimas Gracias!**

Proyecto articulado por



**GULLIVER**  
Agencia de Innovación



**GREG HOROWITT**

Arquitecto de ecosistemas de innovación, capitalista de riesgo, emprendedor serial, autor y asesor en políticas de Innovación de gobiernos en todo el mundo.

Es co-fundador y director general de T2 Venture Creation, una consultora de ecosistemas de innovación y un fondo de capital de riesgo. Durante más de una década, Greg ha sido uno de los principales arquitectos del mundo en diseño de sistemas de desarrollo económico local, regional y nacional, y ha diseñado y/o estado involucrado con la arquitectura de los ecosistemas de más de 20 países.

Hoy en día es reconocido como uno de los mayores expertos del mundo en su campo. Esto lo ha comprometido con asesorías y charlas en organizaciones como el Instituto Aspen, El Banco Mundial, El Banco Interamericano de Desarrollo, el Departamento de Estado de Estados Unidos y la Academia de Ciencias.

Es co-autor del libro bestseller : “The Rainforest: The secret to Building the Next Silicon Valley”, que examina los elementos sociales y estructurales críticos del diseño y la construcción de ecosistemas de innovación dinámicos.

Greg es un Kauffman Fellow y parte de un programa para preparar a los líderes de la industria del Capital de Riesgo.



[WWW.ACELERANDOECOSISTEMAS.COM](http://WWW.ACELERANDOECOSISTEMAS.COM)

APOYADO POR:

