



GUÍA PARA IMPLEMENTAR
ESTRATEGIAS DE EMPRENDIMIENTO
DINÁMICO
EL MODELO DE MADRID EMPRENDE
Y DOS CASOS PRÁCTICOS



CASOS PRÁCTICOS:
REPÚBLICA DOMINICANA
Y PARAGUAY

SVIN
Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

2015



GUÍA PARA IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE EMPRENDIMIENTO **DINÁMICO** EL MODELO DE MADRID EMPRENDE Y DOS CASOS PRÁCTICOS

Acerca del Fondo Multilateral de Inversiones

El Fondo Multilateral de Inversiones es el laboratorio de innovación para el Grupo Banco Interamericano de Desarrollo. Realiza experimentos de alto riesgo para probar nuevos modelos para involucrar e inspirar al sector privado a resolver problemas de desarrollo económico en América Latina y el Caribe. El FOMIN atiende la pobreza y la vulnerabilidad centrándose en las empresas emergentes y los pequeños productores agrícolas que tienen la capacidad de crecer y crear oportunidades económicas.



Catalogación en la fuente proporcionada por la Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo

Sainz de Murieta, Francisco.

Guía para implementar estrategias de emprendimiento dinámico: el modelo de Madrid Emprende y dos casos prácticos / Francisco Sainz de Murieta, Marta-Patricia Aparicio y Montesinos.

p. cm. — (Monografía del BID ; 443)

Incluye referencias bibliográficas.

1. New business enterprises-Spain. 2. New business enterprises-Dominican Republic. 3. New business enterprises-Paraguay. I. Aparicio y Montesinos, Marta-Patricia. II. Banco Interamericano de Desarrollo. Oficina del Fondo Multilateral de Inversiones. III. Título. IV. Título. V. Serie. IDB-MG-443

Código de publicación: IDB-MG-443

Clasificaciones: M10,M13, O20

Palabras clave: Emprendimiento dinámico, estrategias de emprendimiento dinámico, guía de implementación, Paraguay, República Dominicana, Madrid Emprende. Francisco Sainz de Murieta, Marta-Patricia Aparicio y Montesinos.

Copyright © 2015 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra está bajo una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (CC-IGO BY-NC-ND 3.0 IGO) licencia (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando crédito al BID. No se permiten obras derivadas.

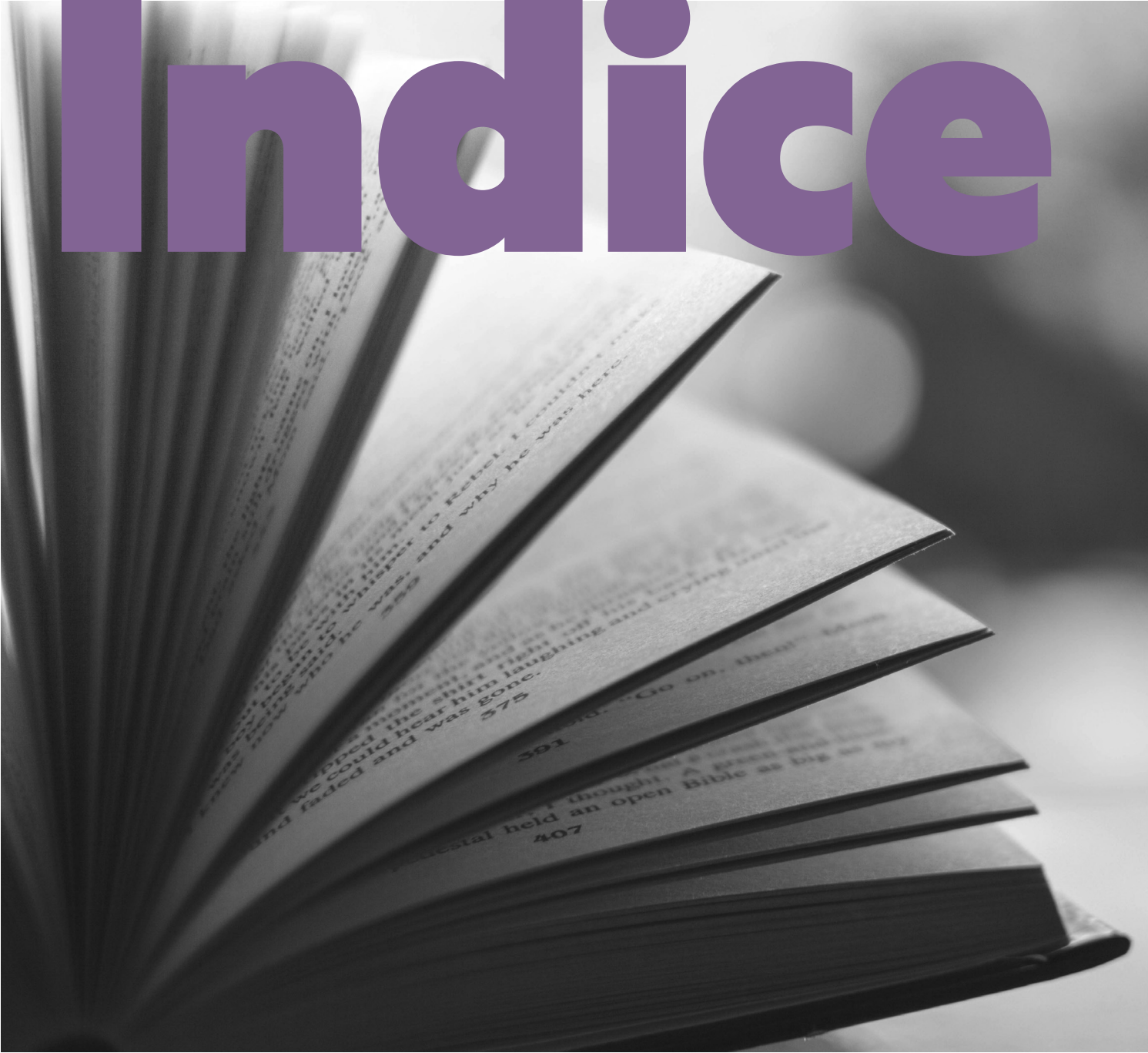
Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI. El uso del nombre del BID para cualquier fin que no sea para la atribución y el uso del logotipo del BID, estará sujeto a un acuerdo de licencia por separado y no está autorizado como parte de esta licencia CC-IGO.

Notar que el enlace URL incluye términos y condicionales adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Índice



Introducción

ETAPA 1

**Condiciones estructurales
de los ecosistemas
emprendedores**

ETAPA 2

**Herramientas de apoyo
existentes**

ETAPA 3

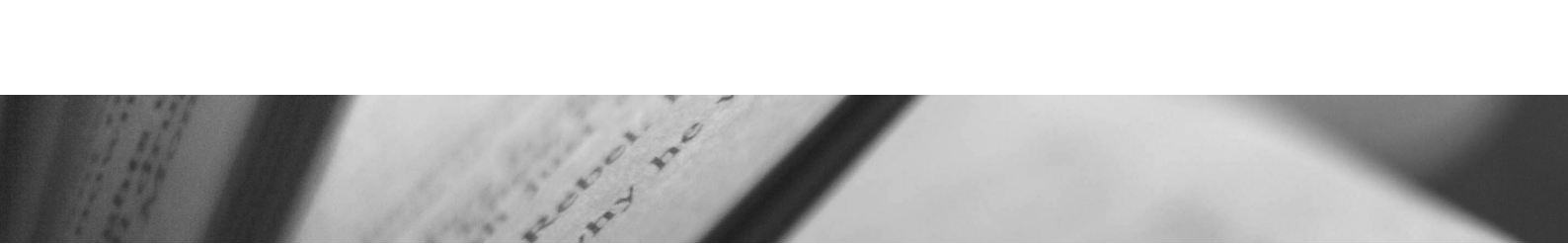
Selección de acciones

ETAPA 4

Evaluación de acciones

CASOS PRÁCTICOS

GLOSARIO DE TÉRMINOS



Introducción

¿Qué es Madrid Emprende?

Madrid Emprende es la Agencia de Desarrollo Económico de la ciudad de Madrid, en España. Esta organización de carácter público tiene la misión de contribuir al desarrollo económico de la ciudad y a la construcción de un ecosistema competitivo y atractivo para la actividad emprendedora.

Su historia puede recordar a la de una start-up de éxito ya que comenzó su actividad en el año 2005, con unos recursos económicos y humanos muy limitados, y desde entonces se ha convertido en un referente internacional en las acciones de apoyo y promoción de los emprendedores y de las pymes.

Su carácter de organización dependiente de una administración pública no le ha impedido mantener una clara filosofía de trabajo en la que colaboración público-privada está presente en cada una de sus acciones.

Gracias a ello la ciudad de Madrid, a través de sus servicios de asesoramiento empresarial, ha atendido a más de 85.000 emprendedores y proporcionado servicios de asesoramiento para el desarrollo de 46.000 proyectos empresariales. La red de viveros, una de sus herramientas estrella, ha incubado más de 350 empresas, que dan empleo a más de 1.500 personas y facturan más de 30 millones de euros.

¿Por qué una transferencia de conocimiento de Madrid Emprende?

Tras 10 años de actividad, Madrid Emprende constituye un claro ejemplo de cómo en poco tiempo se puede construir y desarrollar una estrategia que verdaderamente contribuya a la construcción de un ecosistema favorable a la actividad emprendedora.

Además, gran parte de las acciones de esta agencia de desarrollo son perfectamente trasladables a otros ecosistemas. Por otro lado, los indudables vínculos culturales y sociales de España con América Latina y Caribe hacen que la experiencia y el recorrido de Madrid Emprende puedan encajar perfectamente con otros entornos de la región que deseen aplicarla.

¿En qué consiste esta guía?

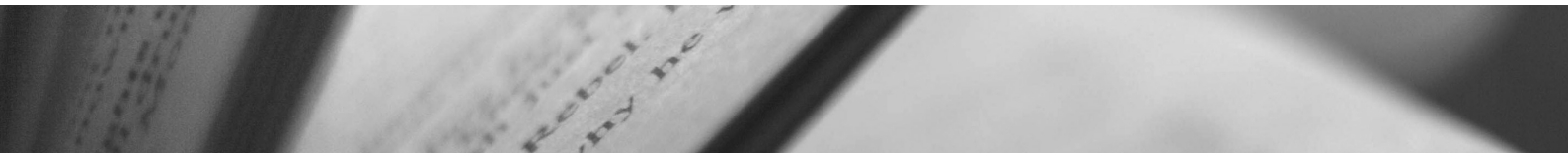
Esta publicación pretende documentar y diseminar la experiencia de Madrid Emprende en su apoyo a emprendedores dinámicos. Para ello se hace uso de una metodología práctica para realizar una transferencia de su conocimiento a cualquier país de América Latina y Caribe que desee poner en marcha una estrategia de apoyo a emprendedores.

En esta guía el lector encontrará las claves para realizar la caracterización de un ecosistema emprendedor, a lo largo de 4 etapas, conocer sus fortalezas y debilidades y seleccionar y priorizar las acciones de Madrid Emprende en función de esas características del entorno.

Para ilustrar de un modo práctico el funcionamiento de la guía, nos apoyaremos en los casos particulares de República Dominicana y Paraguay.

	OBJETIVO	CONTENIDO
ETAPA 1 ----- Condiciones estructurales	¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de mi ecosistema emprendedor? ¿Cuál es su situación con otros ecosistemas?	- Abordar de una manera objetiva y comparativa el análisis de un ecosistema emprendedor - Conocer sus puntos fuertes y aquellos en los que todavía es necesario intensificar esfuerzos para reducir desigualdad - Construir un sistema de valoración que nos permita dirigir nuestra estrategia.
ETAPA 2 ----- Herramientas apoyo	¿Cuentan los emprendedores de mi ecosistema con las herramientas de apoyo que necesitan? ¿Existen lagunas de apoyo que deben ser eliminadas?	- Entender cómo podemos analizar nuestro ecosistema desde el punto de vista de las herramientas de apoyo con las que cuentan nuestros emprendedores - Detectar si existen lagunas o áreas en las que la carencia de instrumentos de apoyo para la actividad emprendedora son críticas.
ETAPA 3 ----- Selección acciones	¿Qué acciones de Madrid Emprende son las más adecuadas para mi ecosistema?	- Utilizar la información obtenida del análisis de nuestro ecosistema para seleccionar las acciones de Madrid Emprende más necesarias. - Descartar aquellas acciones que no aportan valor diferencial al ecosistema.
ETAPA 4 ----- Evaluación acciones Recomendaciones finales	¿Qué acciones debería poner en marcha con carácter más urgente y qué factores de emprendimiento ayudarían a potenciar?	- Construir un sistema de priorización de acciones que nos permita ajustar la transferencia de conocimiento a nuestra agenda y necesidades.

Diagrama 1: Etapas de la guía



Acciones Madrid Emprende

Al tratarse de una transferencia de conocimiento de Madrid Emprende, las acciones llevadas a cabo por esta institución constituyen una parte esencial de la materia prima de esta guía.

Del total de 220 acciones puestas en marcha por Madrid Emprende desde su creación, se han seleccionado las 99 acciones susceptibles de transferencia. El resto han sido descartadas por tener un carácter excesivamente local–vinculadas a la Ciudad de Madrid– o por tratarse de acciones de carácter organizativo e interno que no aportarían valor en otros ecosistemas.

El lector encontrará en los materiales que acompañan a esta guía el listado de estas 99 de acciones clasificadas específicamente para facilitar su uso a lo largo de este documento.

Objetivo de esta guía

Aportar una metodología útil y práctica para analizar los ecosistemas emprendedores. Diseñar estrategias de promoción de ecosistema emprendedor que contribuyan a convertirlos en entornos atractivos para el nacimiento, crecimiento y captación de talento emprendedor. Todo ello a partir de la selección de acciones de Madrid Emprende más adecuadas a cada entorno analizado.

¿A quién va dirigida la guía?

Gestores de entidades con responsabilidad de promoción económica, policy makers, responsables de asociaciones que trabajan para y por los emprendedores, responsables de departamentos de emprendedores de las universidades y escuelas de negocios, profesionales de desarrollo económico y en general cualquier profesional o entidad con interés en abordar el análisis y la evolución de su ecosistema emprendedor.

¿Qué materiales complementan esta guía?

El *toolkit* viene acompañado de un documento en formato excel para completar los pasos descritos en la guía. El archivo se compone de las hojas excel siguientes:

1. H1- Acciones de Madrid Emprende: Tabla con las acciones de Madrid Emprende susceptibles de transferencia.
2. H2-1-scorecard: Plantilla en la que el usuario deberá introducir los datos de valoración de indicadores del ecosistema. Esta hoja se utiliza en la Etapa 1.
3. H2-2-Herramientas de Apoyo: Plantilla en la que el usuario deberá introducir la valoración de herramientas de apoyo del ecosistema. Esta hoja se utiliza en la Etapa 2.
4. H3-Selección de Acciones: H3-1-Finanzas; H3-2-Apoyo Empresarial; H3-3-Políticas; H3-4-Capital Humano; H3-5-Infraestructura; H3-6-ID; H3-7-Cultura: Contiene las tablas que recogerán la valoración de necesidad de las acciones de Madrid Emprende en función del análisis del ecosistema previo y de las que se obtendrá la recomendación de acciones seleccionadas para transferencia. Estas hojas se utilizan en la Etapa 3.
5. H4- Evaluación de Acciones: Instrumento que nos permitirá incluir criterios a priorizar a la hora de llevar a cabo la transferencia de acciones. Esta hoja se utiliza en la etapa 4.

El documento Excel puede descargarse en el siguiente enlace:
<http://www.fomin.org/file.aspx?docnum=40348488>

etapa 01





ETAPA 1_ CONDICIONES ESTRUCTURALES DE LOS ECOSISTEMAS EMPRENDEDORES

1.- INTRODUCCIÓN

2.- OBJETIVOS

3.- RESULTADOS ESPERADOS

4.- CONTENIDOS

5.- RESULTADOS



Etapa 1_ Condiciones estructurales de los ecosistemas emprendedores

1.1.- Introducción

El primer paso para realizar la transferencia de conocimiento de Madrid Emprende a otro entorno es el análisis del estado del ecosistema destino de la transferencia, a través de sus condiciones estructurales.

Por condiciones estructurales nos referimos a todos aquellos elementos de orden cultural, económico y social del entorno (país, región) en el que los emprendedores inician y desarrollan su actividad y que determinan en gran medida las posibilidades de éxito y de desarrollo de sus negocios.

Estudiar estas condiciones es fundamental para la transferencia de conocimiento ya que permite:

- 1- Identificar y cuantificar las principales fortalezas y debilidades del entorno destino de transferencia.
- 2- Seleccionar las acciones a transferir de un modo mucho más preciso, dotando de mayor probabilidad de éxito a la transferencia de conocimiento.

1.2.- Objetivo

El objetivo de esta etapa es realizar una evaluación objetiva del ecosistema de estudio en base a indicadores obtenidos en algunos de los principales informes internacionales. Ello permita valorar su grado de desarrollo, necesidades y fortalezas.

Para ello nos apoyaremos en un **scorecard** que contendrá la evaluación de los indicadores fundamentales de nuestro ecosistema.

NOTA

El usuario podrá seguir el procedimiento seguido para los países de referencia (República Dominicana y Paraguay).

1.3.- Resultados esperados

Al finalizar esta etapa el usuario tendrá un **Scorecard** completo con datos disponibles sobre los aspectos fundamentales del ecosistema que desea estudiar.

El **scorecard** permitirá además comparar los resultados de nuestro país con los de otros similares y con el elegido como referencia, lo cual facilitará obtener conclusiones válidas y útiles.

NOTA

H2-1-scorecard: Plantilla excel en la que el usuario deberá introducir los datos de valoración de indicadores del ecosistema.

15

1.4.- Contenido

El proceso de análisis y estudio de las condiciones estructurales de cualquier ecosistema emprendedor se divide en cuatro pasos fundamentales:

- 1- Selección de factores determinantes e indicadores relevantes
- 2- Selección y estudio de las fuentes de información
- 3- Tratamiento de datos
- 4- Uso de un scorecard para introducir los valores asociados a los indicadores que caracterizan ese ecosistema

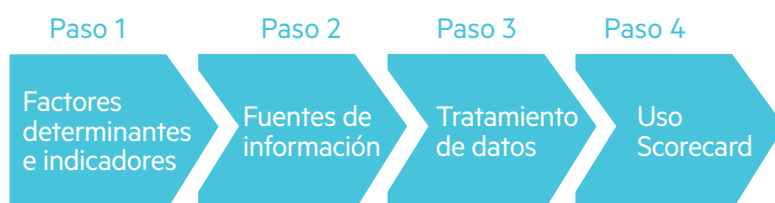


Diagrama 2: Pasos de la Etapa 1



Paso 1

Paso 1. Selección de factores determinantes e indicadores relevantes

Lo primero que debemos hacer en este paso es identificar qué variables pueden ser lo suficientemente representativas para que nuestro análisis resulte preciso.

Estas variables representativas se clasificarán en: Factores Determinantes, Indicadores y Subindicadores.

Los factores determinantes son los grandes grupos de elementos en los que podemos descomponer las condiciones estructurales de un ecosistema.

Para seleccionarlos nos hemos apoyado en algunos trabajos relevantes que existen en la materia¹. Ello garantiza un consenso académico sobre los mismos lo cual facilita la posterior obtención de datos ya que la inmensa mayoría de las fuentes de información a las que acudiremos los incluyen en sus resultados.

Los factores determinantes seleccionados en nuestro caso son los siguientes:

Factores determinantes	
- Financieros	- Capital humano
- Apoyo empresarial	- Infraestructuras
- Políticas	- I+D
- Mercado	- Cultura

Diagrama 3: Factores determinantes

Una vez fijados estos factores determinantes, deberemos identificar qué indicadores consideramos adecuados para medir y cuantificar cada uno de estos factores.

Los indicadores son aquellas variables en las que podemos descomponer cada factor determinante, ofreciendo mayor grado de detalle.

¹Entrepreneurial Ecosystem Diagnostic Toolkit. Aspen Institute 2013/ Entrepreneurship Measurement Framework. OCDE

En el marco de esta guía y apoyados en los casos particulares de República Dominicana y Paraguay, se ha desarrollado una lista de indicadores asociados a los factores determinantes para los que es nuevamente sencillo obtener los datos a través de los principales informes internacionales.

Factores determinantes							Infraestruc.
Financieros	Apoyo empresarial	Políticas	Mercado	Capital Humano	Cultura	I+D	
Crédito	Redes empresariales	Entorno político	Transacciones comerciales	Educación	Cultura emprendedora	Investigación Desarrollo	Infraestruc. generales
Inversión	Incubadoras Aceleradoras	Entorno regulatorio	Actividad económica	Educación Superior		Enlaces de innovación	Infraestruc. tecnológicas
Penetración mercados capitales	Servicios empresariales	Entorno empresarial	Entorno macro	Trabajadores cualificados		Absorción del conocimiento	Capacitación tecnológica
Desarrollo mercados financieros		Imposición fiscal	Tamaño del mercado	Entorno social humano		Innovación	
		Protección al inversor	Sofisticación empresarial	Educación y formación			
		Instituciones		Eficiencia mercado trabajo			
Indicadores							

Diagrama 4: Propuesta de factores determinantes e indicadores

Paso 1

Con esta estructura de factores determinantes e indicadores asociados, obtendremos un grado de detalle satisfactorio y suficiente para proceder al estudio de las fuentes de información para la caracterización y evaluación de las Condiciones Estructurales del ecosistema emprendedor.

Por último, y con el objetivo de introducir un mayor nivel de detalle en nuestro análisis, incorporamos un nivel inferior a través de subindicadores siguiendo la lógica representada en el Diagrama 5.

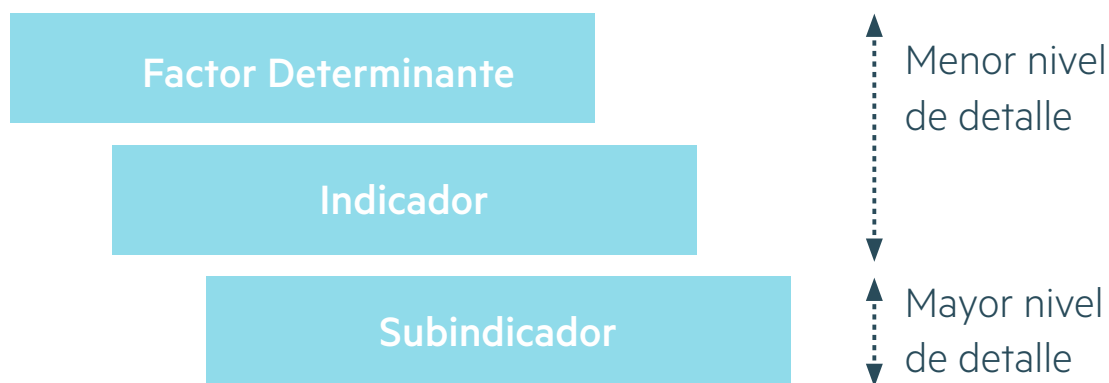


Diagrama 5: Niveles de detalle de análisis del ecosistema.

La Tabla 1 ilustra el ejemplo del Factor Determinante “Financiero”, con dos indicadores, Crédito e Inversión y sus respectivos subindicadores.

FINANCIERO	DETERMINANTE
Crédito	Indicador
Facilidad de acceso al crédito	Subindicador
Crédito interno al sector privado, % PIB	Subindicador
Microcréditos, % PIB	Subindicador
Inversión	Indicador
Facilidad de acceso a inversores	Subindicador
Capitalización de mercado % PIB	Subindicador
Valor total de títulos negociados, % PIB	Subindicador
Acuerdos de Venture Capital /tr PPa\$ PIB	Subindicador

Tabla 1: Ejemplo de Factores Determinantes, Indicadores y Subindicadores

NOTA

En la hoja H2-scorecard del Instrumento de Selección y Valoración de Acciones, el lector encontrará la lista de factores determinantes, indicadores y subindicadores seleccionados para esta guía.



Paso 2

Paso 2. Selección y estudio de las fuentes de información

Una vez seleccionados los factores determinantes, indicadores y sus correspondientes subindicadores, es el momento de proceder a obtener los datos relativos a los mismos.

Son numerosos los estudios internacionales de solvencia contrastada a nuestro alcance. De entre todos los posibles, hemos decidido incluir los que aportan un mayor grado de información y detalle para los países que ilustran esta guía: República Dominicana y Paraguay.

- The Global Competitiveness Index 2014-2015: estudio del World Economic Forum que analiza, sobre 12 pilares y más de 50 métricas, los aspectos más relevantes que definen la competitividad de una economía.
- The Global Innovation Index 2014: estudio de más de 20 aspectos relacionados con la calidad de los sistemas de innovación, desarrollado por la Cornell University, INSEAD y la World Intellectual Property Organization (WIPO).
- The Venture Capital and Private Equity country attractiveness index 2013²: estudio en detalle de aquellos aspectos de un ecosistema que más influyen desde el punto de vista inversor. Desarrollado por IESE Business School con la colaboración de EMLYON.

² Informe bianual. El último informe disponible es el de 2013

NOTA

A pesar de que los informes se apoyan en metodologías y muestras distintas, por razones prácticas y de simplificación, en esta guía se tratarán de manera equivalente a efectos de establecer comparativas entre países.

Los datos utilizados en esta guía corresponden a los años de elaboración de los informes más recientes a 2015. Estos datos deberían actualizarse con los datos más recientes disponibles en la fecha de uso de la guía.

A este respecto hay que tener en cuenta la distinta periodicidad de los informes. En ese sentido destacamos que “The Global Competitiveness Index” como “The Global Innovation Index” tienen una periodicidad anual y “The Venture Capital and Private Equity Country Attractiveness Index” es una publicación bianual.

Cada uno de estos informes analiza decenas de indicadores sobre aspectos diferentes aunque relacionados y son una buena fuente de información sobre la que construir la caracterización de nuestro ecosistema.

Sin perjuicio de lo anterior, el usuario de esta guía puede optar por acudir a otras fuentes de información sin duda también relevantes siempre y cuando se ajuste a la información necesaria para completar los factores determinantes e indicadores predefinidos en la misma.



Paso 3

Paso 3. Tratamiento de datos

Cada uno de los tres informes de referencia mencionados en el paso anterior proporciona datos para cada país de los indicadores que hemos seleccionado para evaluar nuestro ecosistema emprendedor.

En concreto, el dato que nos interesa es el correspondiente al puesto en el ranking del país objeto de estudio. Ese dato lo utilizaremos en el scorecard para establecer la comparación entre los distintos países. El otro dato relevante (Valor) es meramente informativo, no se utiliza en la lógica interna de valoración pero es conveniente mantenerlo ya que es el que explica la posición que ocupa el país en el ranking.

Ejemplo: _____

En la Tabla 2 se puede observar cómo el Global Innovation Index 2014 para República Dominicana, asigna un valor para el indicador “Crédito –Credit–” de 25.6 situando al país en el puesto 108 del ranking. Del mismo modo para el Subindicador “Facilidad de acceso al crédito –Ease of getting credit–” el valor y ranking asignados son 56.3 y 81 respectivamente.

Siguiendo el ejemplo anterior, procederemos con todos y cada uno de los indicadores y subindicadores identificados, hasta obtener los valores para todos ellos.

CONCEPT	VALUE	RANK
INFRAESTRUCTURE	34.0	80
Information and communication technologies (ICTs)	39.3	66
ICT Access	33.5	97
ICT Use	22.7	74
Government 's Online Service	53.6	56
E-participation	47.4	34
General Infraestructures	19.1	132
Electricity Output, KWh/Cap	1,289.8	90
Logistics Performance	43.3	86
Gross capital formation, % GDP	153	126
Ecological Sustainability	43.6	47
GDP/unit of energy use, 2005 PPPS/kg oil eq	11.8	8
Enviromental Performance	53.2	68
ISO 14001 enviromental certificates/ bn PPPS GDP	0.3	95
MARKET SOPHISTICATION	50.4	55
Information and communication technologies (ICTs)	25.6	108
ICT Access	56.3	81
ICT Use	23.1	113
Government 's Online Service	1.1	35

Tabla 2: Ejemplo de obtención de datos. Fuente: The global innovation index 2014 para República Dominicana

Paso 4

Paso 4. Uso del scorecard

El scorecard³ es la herramienta maestra de valoración y comparación de las condiciones estructurales de nuestro ecosistema emprendedor. El lector puede encontrarlo en los materiales que acompañan a esta guía con la referencia: “H2-1 scorecard”.

Para poder usar el scorecard, tendremos que ir introduciendo los datos de “Valor” y “Puesto” obtenidos en el paso 3 en las casillas correspondientes de cada uno de los indicadores, según se muestra en la Tabla 4.

A partir de esos datos, el scorecard realizará los cálculos internos necesarios para otorgar una valoración de nuestro ecosistema para cada indicador y subindicador según se detallará más adelante.

Los únicos indicadores y subindicadores que no se encuentran representados en el scorecard son los del Factor Determinante “Herramientas de Apoyo”. Dicho factor será estudiado de forma exclusiva en la Etapa 2 y recibirá una valoración individualizada, no en base a indicadores sino a un estudio pormenorizado del ecosistema.

		DATOS	
		REPÚBLICA DOMINICANA	
DETERMINANTES	DETERMINANTES	VALUE	RANK
	1. FINANCIEROS		
Indicador	Crédito	25.6	108
Subindicador	Facilidad de acceso al crédito	56.3	81
Subindicador	Crédito interno al sector privado, % PIB		
Subindicador	Microcréditos		
Indicador	Inversión		
Indicador	Penetración de Mercados Capitales		
Indicador	Desarrollo de Mercado Financiero		
Subindicador	Disponibilidad de servicios financieros		
Subindicador	Asequilibilidad de servicios financieros		
Subindicador	Financiación a través del mercado RV		
Subindicador	Facilidad de acceso a Préstamos		
Subindicador	Disponibilidad de VC		
Subindicador	Solidez Bancaria		
Subindicador	Regulación de los intercambios de valores		
Subindicador	Índice de derechos legales, 0-10 (Mejor)		

Tabla 3: Inserción en la Scorecard de los valores obtenidos

Ejemplo:

Continuando con el ejemplo del Paso 3, apoyándonos en el ejemplo de la República Dominicana, y bajo los conceptos de Indicador “Crédito” y Subindicador “Facilidad de acceso a crédito” se ha procedido a rellenar las casillas correspondientes a la columna “Valor” con 25.6 y 56.3 y las casillas de la columna “Puesto” con 108 y 81, respectivamente.

Para poder realizar el análisis comparado, el scorecard incorpora los datos de 7 países seleccionados por defecto: España y Estados Unidos, utilizados como “Países de Referencia”, y los datos de un grupo de países que nos pueden dar otra buena indicación de la posición relativa de nuestro ecosistema emprendedor objeto de estudio. Este grupo de países, denominado “PEERS” está compuesto por: Ecuador, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Venezuela.⁴

Los datos del país que desee usarse como referencia deben de introducirse en las columnas bajo la rúbrica de “referencia”.

DETERMINANTES	PAÍSES REFERENCIA			
	REFERENCIA			
	ESPAÑA		EEUU	
	VALUE	RANK	VALUE	RANK
1. FINANCIEROS				
Crédito	65.3	13	78.4	4
Facilidad de acceso al crédito	68.8	53	93.8	3
Crédito interno al sector privado, % PIB	188.8	6	192.4	5
Microcréditos	n/a	n/a	n/a	n/a
Inversión	51.1	28	87.3	1
Penetración de Mercados Capitales	50	81	83.3	6
Desarrollo de Mercado Financiero	73.7	22	119	9
Disponibilidad de servicios financieros	79.8	7	136.3	1
Asequibilidad de servicios financieros	0.2	17	0.7	1
Financiación a través del mercado RV				
Facilidad de acceso a Préstamos	76.3	21	100	1
Disponibilidad de VC	3.8	91	5.3	9
Solidez Bancaria	4.9	51	6.2	4
Regulación de los intercambios de valores	4.2	62	5.7	10
Índice de derechos legales, 0-10 (Mejor)	2.9	102	5.2	5

Tabla 4: Datos de los países de referencia

³ La metodología de construcción del scorecard puede consultarse en los anexos.

⁴ Países identificados como peers en el informe de Venture Capital and Private Equity country attractiveness 2013, IESE.



Paso 4

NOTA

Al tratarse éste de un instrumento construido para realizar la transferencia de conocimiento de una institución española como es Madrid Emprende, se ha considerado oportuno que la referencia utilizada en esta guía sea España.

No obstante, si se quisiera utilizar otro país como referencia bastaría con rellenar las columnas de Valor y Puesto con los datos del nuevo país en las columnas de “Valor” y “Puesto” que se encuentra bajo la rúbrica “REFERENCIA”.

Conforme vayamos introduciendo los datos en las casillas correspondientes para nuestro país, el scorecard calculará automáticamente una puntuación para cada indicador y subindicador comparando cómo está el país de nuestro ecosistema de estudio en relación con esos países.

Esta puntuación contrastada se presenta en el scorecard de dos formas:

1. Con una calificación del 1 al 4 (donde 1 es el peor y 4 el mejor) que nos indica cómo está nuestro país en comparación con los otros de desarrollo de nuestro ecosistema para cada indicador y que nos servirá para asociarlo con cada acción de Madrid Emprende cuyo objetivo sea el desarrollo de dicho indicador.

En el caso de que no existan datos para un subindicador concreto, el instrumento asigna automáticamente el valor asociado al Indicador de nivel superior relacionado con el subindicador.

Tabla 5: Visualización de datos del país de referencia y resultado comparado

DETERMINANTES	DATOS		PAÍSES REFERENCIA		RESULTADOS
	REP. DOMINICANA		ESPAÑA		NUMÉRICOS
	VALOR	PUESTO	VALOR	PUESTO	VALOR
1. FINANCIEROS					
Crédito	25.6	108	65.3	13	1
Facilidad de acceso al crédito	56.3	81	68.8	53	3
Crédito interno al sector privado, % PIB	23.1	113	188.8	6	1
Microcréditos	1.1	35	n/a	n/a	n/a
Inversión	50	30	51.1	28	3
Penetración de Mercados Capitales	8.5	107	50	81	1
Desarrollo de Mercado Financiero	3.7	99	73.7	22	3
Disponibilidad de servicios financieros	4.8	52	79.8	7	3
Asequilibilidad de servicios financieros	3.8	99	0.2	17	2
Financiación a través del mercado RV	2.8	105			3
Facilidad de acceso a Préstamos	2.8	75	76.3	21	4
Disponibilidad de VC	2.6	83	3.8	91	4
Solidez Bancaria	5.6	45	4.9	51	4
Regulación de los intercambios de valores	3.8	87	4.2	62	3
Índice de derechos legales, 0-10 (Mejor)	3	113	2.9	102	2

Datos que hemos obtenido en el Paso 3 a través de nuestro ecosistema

Datos del país de referencia que contiene por defecto la Scorecard

Puntuación automática que nos ofrece la Scorecard

Paso 4

2. Con un esquema de colores a través de la cual podemos visualizar de una forma inmediata qué aspectos del ecosistema se consideran fortalezas y cuáles debilidades, tanto a nivel de factor determinante como a nivel de indicador individual. Cada color se refiere a la puntuación obtenida por la posición global de nuestro ecosistema frente al país de referencia y frente a los países Peers.

Tabla 6: Valoración obtenida por nuestro país frente al país de referencia.

POSICIÓN FRENTE A LA REFERENCIA		
GRUPO	PUNTUACIÓN	CATEGORÍA
4		Por encima de la referencia
3		Entre 0 y 30 puestos por debajo de la referencia
2		Entre 30 y 80 puestos por debajo de la referencia
1		Más de 80 puestos por debajo de la referencia

Tabla 7: Valoración obtenida por nuestro país frente a los peers.

POSICIÓN FRENTE A LOS PEER		
GRUPO	PUNTUACIÓN	CATEGORÍA
4		Mejor que los peers
3		Similar a los peers
2		Peor que los peers
1		Significativamente peor que los peers

De esta forma, la visión general que ofrece el scorecard sobre la puntuación comparada es la que se presenta la Tabla 8.

DETERMINANTES	PAÍSES REFERENCIA								
	DATOS		RESULTADOS		REFERENCIA		REFERENCIA		RESULTADOS
	REP. DOMINICANA		VISUALES	NUMÉRICOS	ESPAÑA		EEUU		VISUALES
	VALOR	PUESTO	VS. REFERENCIA	VALORACIÓN	VALOR	PUESTO	VALUE	RANK	VS. PEERS
1. FINANCIEROS									
Crédito	25.6	108		1	65.3	13	78.4	4	
Facilidad de acceso al crédito	56.3	81		3	68.8	53	93.8	3	
Crédito interno al sector privado, % PIB	23.1	113		1	188.8	6	192.4	5	
Microcréditos	1.1	35		n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
Inversión	50	30		3	51.1	28	87.3	1	
Penetración de Mercados Capitales	8.5	107		1	50	81	83.3	6	
Desarrollo de Mercado Financiero	3.7	99		3	73.7	22	119	9	
Disponibilidad de servicios financieros	4.8	52		3	79.8	7	136.3	1	
Asequibilidad de servicios financieros	3.8	99		2	0.2	17	0.7	1	
Financiación a través del mercado RV	2.8	105		3					
Facilidad de acceso a Préstamos	2.8	75		4	76.3	21	100	1	
Disponibilidad de VC	2.6	83		4	3.8	91	5.3	9	
Solidez Bancaria	5.6	45		4	4.9	51	6.2	4	
Regulación de los intercambios de valores	3.8	87		3	4.2	62	5.7	10	
Índice de derechos legales, 0-10 (Mejor)	3	113		2	2.9	102	5.2	5	

Esquema de colores indicativo de la posición comparada en nuestro ecosistema

Puntuación que hemos obtenido en el Paso 3 para nuestro ecosistema

Tabla 8: Resultados comparados en valores absolutos y por trama de colores

NOTA

En la Tabla 8 se observan los resultados obtenidos por la República Dominicana en relación al factor determinante Financiero. En ésta podemos observar cómo para el factor determinante “Crédito”, la situación de República Dominicana es sensiblemente peor a la del país de referencia ya que obtiene una puntuación de 1 (más de 80 puestos por debajo de la referencia). Este resultado nos permite obtener conclusiones respecto a las acciones de Madrid Emprende sobre las que deberíamos enfocar la transferencia de conocimiento. En nuestro ejemplo, todas las acciones de Madrid Emprende que se asocien con el indicador “Crédito”, deberían tener muchas más posibilidades de ser seleccionadas para su transferencia que cualquier otra acción con puntuaciones de 2 a 4.



1.5.- Resultados

Esta puntuación compara el estado de nuestro ecosistema con el de otros países y es el elemento clave sobre el que se fundamentará la posterior selección de acciones para la transferencia.

Para poder realizar esa selección posterior es necesario, en primer lugar, relacionar las acciones de Madrid Emprende con los indicadores del scorecard y por tanto con las puntuaciones obtenidas.

Por ese motivo se vincula cada acción de Madrid Emprende con el indicador o subindicador que más se le ajusta en función de el objetivo de la misma.

Con ello conseguiremos que la puntuación obtenida por nuestro ecosistema en un indicador en concreto, sea asignada a las acciones de Madrid Emprende relacionadas con ese indicador.

De esta forma, cada acción recibirá una puntuación entre 1 y 4 en función de la necesidad detectada en el scorecard. Aquellas acciones relacionadas con los indicadores en los que nuestro ecosistema ha obtenido un peor resultado, serán las que con mayor probabilidad debamos seleccionar para nuestra la transferencia.

En la pestaña “H1-Acciones de Madrid Emprende” de los materiales que acompañan a esta guía, el lector encontrará los criterios de relación asociados a cada acción de Madrid Emprende.

La tabla 8bis presenta una muestra de acciones de Madrid Emprende con el indicador con el que ha sido relacionado.

Acción	Factor determinante	Objetivo Madrid Emprende	Acción	Referencia ME	Indicador Relación
13	Financieros	Mejorar el acceso a la financiación a la PYME madrileña	Programas de financiación para pequeñas empresas: realizados mediante convenios con entidades financieras con el fin de que mejoren las actuales condiciones que les ofrecen dichas entidades	PE2005-1-23	Crédito
23	Financieros	Mejorar el acceso a la financiación de los emprendedores	Business Angels. Estudiar la posibilidad del establecimiento de redes de captación de pequeños inversores privados para las nuevas empresas	PE2005-1-35	Facilidad de acceso a inversores
62	Financieros	Promover la creación de empresas, la cultura emprendedora y su talento asociado	Constitución de un Fondo Capital Semilla financiado a partes iguales por el Ayuntamiento y una entidad privada	PE2005-1-4	Disponibilidad de VC

Tabla 9: Tabla de acciones de Madrid Emprende el indicador relacionado

NOTA

1. El instrumento de selección de acciones asigna automáticamente la puntuación obtenida en cada indicador a las acciones de Madrid Emprende de forma que no se precisa intervención por parte del usuario.
2. El indicador o subindicador de relación vincula cada acción de Madrid Emprende con un sub-indicador o en su defecto con un indicador (un nivel superior). En caso de no poder asignar tampoco un indicador, la acción se relacionará con el factor determinante correspondiente (nivel máximo).
3. La vinculación relación depende directamente de la lista de indicadores y subindicadores seleccionados en la etapa 1. Por lo tanto, si el usuario de esta guía ha decidido usar unos indicadores distintos a los propuestos en esta guía, deberá también modificar los criterios de relación de forma coherente.



etapa 02



ETAPA 2_ HERRAMIENTAS DE APOYO EXISTENTES

1.- INTRODUCCIÓN

2.- OBJETIVOS

3.- RESULTADOS ESPERADOS

4.- CONTENIDO

5.- RESULTADOS



Etapas 2_ Herramientas de apoyo existentes

2.1.- Introducción

Un elemento esencial de los ecosistemas emprendedores es el conjunto de herramientas o instrumentos de apoyo al alcance de los emprendedores en cualquier fase de su proyecto empresarial.

Estas herramientas son fundamentales para el nacimiento, desarrollo y expansión de las nuevas empresas. De su existencia o especialización depende que nuestro ecosistema sea un entorno favorable para generar actividad emprendedora competitiva o que por el contrario no la promueva y derive a los emprendedores hacia otros entornos más favorables.

Por ello, es necesario completar el análisis de la etapa 1, con un análisis más cualitativo, vinculado al terreno y que permita también caracterizarlo desde el punto de vista de ese conjunto de instituciones e instrumentos facilitadores de los que disponen los emprendedores en sus respectivos entornos.

2.2.- Objetivo

El objetivo de esta etapa es llevar a cabo un análisis de las herramientas de apoyo existentes en un ecosistema emprendedor en particular. Así, se contrasta la valoración de la etapa anterior, afinando aún más la posterior selección de acciones que serán objeto de transferencia.

2.3.- Resultados esperados

Al finalizar esta etapa el usuario debería tener información suficiente para:

- Entender qué son y en qué consisten las herramientas de apoyo a emprendedores.
- Aprender cómo segmentarlas en función de la etapa de desarrollo y necesidades de los emprendedores.
- Conocer cómo podemos identificar las herramientas existentes en nuestros ecosistemas y valorar su impacto en los emprendedores.

- Detectar si en algunas fases se producen redundancias o duplicidades o si en otras existe un déficit claro de herramientas que están penalizando la aparición o desarrollo de proyectos emprendedores.

Combinando los resultados de las etapas 1 y 2 conseguiremos unos elementos de juicio suficientes para diseñar una serie de políticas y acciones de emprendimiento a implementar en nuestro ecosistema.

2.4.- Contenido

Al contrario que en la etapa anterior donde hemos visto que puede recurrirse a fuentes indirectas como base de análisis, en esta etapa es necesario recurrir al trabajo de campo y estudio in situ, en contacto directo con entidades y el ecosistema emprendedor. Esto implica buscar información relevante y organizarla eficientemente para tener una visión clara de las herramientas de apoyo con las que cuentan los emprendedores en el entorno analizado. Detectar si existen carencias o déficits sobre los que actuar también forma parte de esta fase.

Habitualmente estas herramientas e instrumentos se engloban en el concepto general de “Apoyo Empresarial” que incluye: incubadoras, aceleradoras, asociaciones empresariales, firmas de consultoría, etc.

En esta guía estas herramientas se clasifican en función de la fase del proceso emprendedor a la que prestan apoyo.

Esto es importante puesto que si únicamente analizamos la existencia de, por ejemplo, incubadoras de empresa, sin atender a la fase del proceso emprendedor para el que estas incubadoras están diseñadas, perderemos una información relevante sobre el grado de evolución de esas herramientas de apoyo. No es lo mismo una incubadora básica con unos servicios primarios y basados meramente en el “alquiler de espacio físico” que otra con un elevado grado de especialización y que casi funciona como una aceleradora.



El diagrama 6 muestra las fases que consideramos fundamentales en el proceso emprendedor y que son comunes a los emprendedores de cualquier entorno.

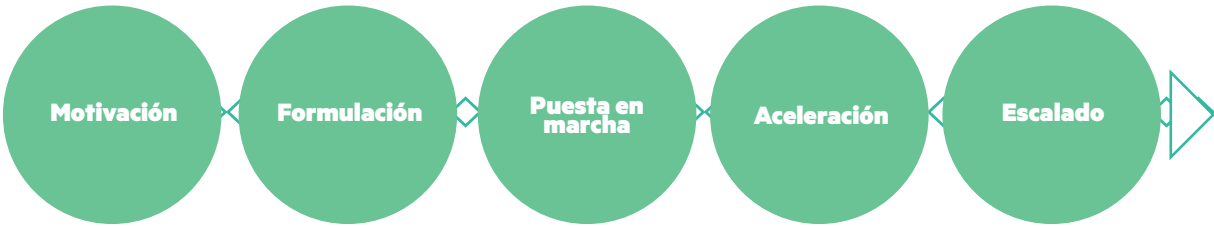


Diagrama 6: Fases constituyentes del proceso emprendedor

Nuestro trabajo como analistas del ecosistema consistirá en identificar las entidades más relevantes en cada una de las fases mencionadas y agruparlas en torno a las mismas. Con ello conseguiremos una imagen precisa de en qué fases hay excedentes de esfuerzo y redundancias y en cuáles existe un claro déficit de herramientas

Fase	Herramienta	Entidades
Motivación	Programas de información y divulgación del espíritu emprendedor sin un elevado grado de especialización. El objetivo de los mismos es motivar hacia el emprendimiento. Suelen ser talleres, seminarios o concursos básicos de planes de empresas y actividades análogas.	Entidades públicas Entidades sin ánimo de lucro
Formulación	Programas de elaboración y redacción de la idea y del modelo de negocio. El objetivo es ayudar a los potenciales y futuros emprendedores a formular su idea negocio y elaborar su plan de empresa. Pueden ser talleres especializados, hackatones, competiciones de planes de empresa, startup weeweekends, etc	Entidades públicas Entidades sin ánimos de lucro Redes de emprendedores Universidades
Puesta en marcha	Herramientas que aportan al emprendedor medios materiales e inmateriales que le ayudan en la puesta en marcha de su empresa. El objetivo es reducir el fracaso empresarial en las etapas de lanzamiento debido a los escasos recursos de los emprendedores en fases iniciales. Suelen materializarse en incubadoras de empresas, servicios de incubación virtual y retos emprendedores.	Entidades públicas Redes de emprendedores Universidades Organizaciones privadas
Aceleración	Programas muy especializados de apoyo a emprendedores con un modelo de negocio de elevada capacidad de crecimiento. El objetivo es acortar los pasos que separan a la empresa incipiente del mercado para conseguir rápidamente validación de mercado y crecimiento. Típicamente son aceleradoras físicas o programas pseudovirtuales que habitualmente toman una participación en el capital de la empresa a cambio de servicios	Entidades públicas Redes de emprendedores Universidades Organizaciones privadas
Escalado	Herramientas para que las startups con unos años de funcionamiento y un elevado nivel de crecimiento en un mercado puedan dar el salto a otros mercados e internacionalizarse. El objetivo es facilitar a la empresa los medios financieros y de soporte necesarios para su crecimiento a escala global. En este caso los servicios se refieren fundamentalmente a inversión en 2ª o 3ª ronda, servicios de internacionalización, apertura de mercados y capital emprendedor.	Entidades públicas Redes de emprendedores Universidades Organizaciones privadas

Diagrama 7: Clasificación de las herramientas por fase del proceso emprendedor

El proceso de análisis y estudio de las herramientas de apoyo de nuestro ecosistema emprendedor se descompone en tres pasos:

1- Identificación y Conocimiento:

Identificar e inventariar las entidades públicas y privadas que tienen servicios de apoyo a los emprendedores. Asociaciones, universidades, escuelas de negocios, Administraciones públicas, empresas privadas, fondos de capital emprendedor, etc. Estudiar en profundidad los servicios de cada una de esas entidades y conocer el alcance y grado de especialización de los mismos.

2- Clasificación:

Ordenar las entidades identificadas y clasificarlas según los servicios que prestan, en función de las fases del proceso emprendedor propuestas.

3- Valoración:

Proceder a valorar y evaluar el ecosistema en función de la necesidad o abundancia de herramientas en las fases descritas.



Diagrama 8: Pasos de la Etapa 2



Paso 1

PASO 1: Identificar las Entidades y conocer sus servicios

No existe una metodología estándar para la identificación y búsqueda de entidades. Más bien se trata de un trabajo “artesanal” de reconocimiento del entorno emprendedor. Un buen comienzo sería tratar de responder a las siguientes preguntas:

- Cuáles son las asociaciones empresariales en mi entorno? ¿Qué servicios de apoyo a empresas y emprendedores ofrecen?
- ¿Qué universidades disponen de programas o servicios de emprendedores? ¿Incubadoras?
- ¿Las escuelas de negocio de mi entorno cuentan con red de inversores o con grupos de dinamización de start-ups? ¿De qué tipo?
- ¿Qué asociaciones o fundaciones tienen como misión difundir el espíritu emprendedor? ¿Cuál es su grado de actividad?
- ¿Qué administraciones públicas tienen servicios de asesoramiento, líneas de ayuda o subvenciones para emprendedores?
- ¿Existen empresas privadas con servicios o capítulos específicos para emprendedores– líneas de financiación, becas, programas de aceleración, incubadoras, etc.?

La respuesta a las preguntas anteriores resultaría en un conjunto de entidades con sus respectivas herramientas de apoyo a los emprendedores del entorno que deberíamos clasificar para proceder al tratamiento de la información relevante.

Paso 2

PASO 2: Clasificación

El objetivo en este paso es conocer si existen fases en las que hay un exceso de herramientas al tiempo que en otras se produce un claro déficit de servicio. Este punto es crítico puesto que es el que nos permitirá acometer la selección de acciones de Madrid Emprende con un mayor conocimiento de causa facilitando el diseño de la estrategia de transferencia que más se adapta a las carencias de nuestro ecosistema.

Ejercicio:

- Elabore una lista con todas las entidades identificadas en su ecosistema.
- Clasifíquelas por fases de proceso emprendedor en función de los servicios que prestan teniendo en cuenta la clasificación del Diagrama 7.

Diagrama 8: Ejercicio de enumeración de entidades por fase del proceso emprendedor en la que trabajan

Fase	Entidades
Motivación	
Formulación	
Puesta en marcha	
Aceleración	
Escalado	

Paso 2

Ejercicio: (solución propuesta)

El resultado de la clasificación de entidades por fase del proceso emprendedor para República Dominicana, es el siguiente:

Fase	Entidades
Motivación	• Inspire • Asociación Nacional de Jóvenes Empresarios • Centro de Emprendimiento Universidad Central del Este • Centro de Emprendimiento Universidad Nacional Evangélica • Centro Emprendimiento APEC • Centro Innovación y Emprendimiento La Vega • Centro de Apoyo para la Formación y Desarrollo Microemprendedor • Centro de Apoyo para la Formación y Desarrollo Microemprendedor (UNPHU Emrende) • Chispa Emprendedora • Emprendimiento en Tacones • Ferias de Emprendedoras • Ministerio de Juventud • PUCMM Emprendez • Feria Emprendedores (David Collado) • Grupo de Usuarios (Javascript, Google Developers, Ruby, Videohuegos,...) • Grupo Proceso • Entrepec • Multiplicadores Matemáticos • Buenos negocios • Fundación INNOVATI • Civ.do
Formulación	• Emrende • Stand Up Pitch Night • Lean Startup Machine • Junior Achievement Dominicana • Competencia Nacional de Planes de Negocios • Startup Weekend
Puesta en marcha	• Reto Emprendedor • Enlaces • Jopéame • Aceleración alpha • Co-working Do • Centro de Innovación para el Desarrollo Empresarial y Emprendimiento (CIDE)
Aceleración	Inexistente
Escalado	Inexistente

Diagrama 10: Entidades de apoyo a los emprendedores en República Dominicana agrupadas por fase del proceso emprendedor en la que desarrollan su actividad

Puede que una misma entidad ofrezca herramientas en varias fases del ecosistema del proceso emprendedor, en cuyo caso una misma entidad aparecerá en varias de las fases.

El objetivo último de esta identificación de entidades y su clasificación es que tengamos una idea clara de las fases del proceso emprendedor mejor cubiertas y aquellas con más necesidades. De esta forma nos será más fácil valorar la necesidad que tiene nuestro ecosistema emprendedor de las acciones de Madrid Emprende.

Para ello, el usuario encontrará -en la hoja H2-2-Herramientas de Apoyo- la lista de acciones de Madrid Emprende clasificadas en función de la fase del proceso emprendedor.

41

Fase	Entidades
Motivación	Jornadas de sensibilización y fomento del espíritu empresarial en centros educativos: se desarrollarían tanto en centros de secundaria, como de Formación Profesional y en universidades
Formulación	Creación de los Premios a la Empresa de Economía Social del año
Aceleración	Creación de los Programa de Aceleración Startup Madrid 10 con la participación del Foro de Empresas
Puesta en marcha	Creación de una Red de Inversores ángeles

Diagrama 11: Ejemplo de cómo se clasifican las acciones de Madrid Emprende por fase del proceso emprendedor

Paso 3

PASO 3: Valoración

Con el análisis anterior podremos asignar una valoración a las acciones de Madrid Emprende en función de la necesidad de las mismas observada en nuestro ecosistema.

Es importante resaltar el carácter subjetivo y cualitativo de esta valoración que se ha de basar en la percepción del analista que realiza el estudio del ecosistema. Esa es la diferencia fundamental con la Etapa 1 en la que la valoración era mucho más objetiva y, al mismo tiempo, es lo que consigue completar y enriquecer el análisis.

Para cuantificar la necesidad que tiene nuestro ecosistema de una acción en concreto, procederemos de manera similar a la etapa 1 aplicando, como hemos hecho allí, una escala de puntuación entre 1 y 4.

Esta escala cubre todo el abanico de escenarios posibles; desde situaciones donde la fase del proceso emprendedor carece de herramientas de apoyo en cuyo caso la calificaremos como “Situación muy mala. Medida muy necesaria” hasta aquellas que se encuentra perfectamente cubiertas por la abundancia de herramientas, “Situación buena. Medida no necesaria”.

PUNTUACIÓN	CATEGORÍA
4	Situación buena. Medida no necesaria
3	Situación neutra. Medida recomendable pero no necesaria
2	Situación mala. Medida necesaria
1	Situación muy mala. Medida muy necesaria

Diagrama 12: Cuadro de Valoración propuesta para ecosistemas en función de las herramientas de apoyo

NOTA

En la hoja H2-Herramientas de Apoyo del Instrumento de Selección y Valoración de Acciones, el lector encontrará la plantilla en la que se deberán ir introduciendo las valoraciones de necesidad de nuestro ecosistema para cada una de las acciones de Madrid Emprende.

Ejemplo: _____

En el Diagrama 13 se muestra el trabajo de valoración de algunas acciones de Madrid Emprende aplicadas a la situación de República Dominicana para sus herramientas de apoyo, en función de la necesidad detectada para la fase del proceso emprendedor en la que se ubican.

Fase	Acción	Valoración
Motivación	Jornadas de sensibilización y fomento del espíritu empresarial en centros educativos: se desarrollarían tanto en centros de secundaria, como de Formación Profesional y en universidades	2
Formulación	Creación de los Premios a la Empresa de Economía Social del año	3
Aceleración	Creación de los Programa de Aceleración Startup Madrid 10 con la participación del Foro de Empresas	1
Puesta en marcha	Creación de una Red de Inversores ángeles	1

Diagrama 13: Ejemplo de valoración de acciones en función de la necesidad detectada en las distintas fases del proceso emprendedor



Paso 3

La razones para asignar las valoraciones de esta forma son las siguientes:

- En el caso de la primera acción porque a pesar de que existen numerosas entidades y herramientas en la etapa de motivación en República Dominicana, todavía son pocas las que dirigen sus esfuerzos a atender al colectivo escolar.
- En el segundo caso, hemos asignado una valoración de 3 porque existen numerosas entidades que organizan premios y eventos de reconocimiento en general. Uno más no aportaría mucho y por tanto no se considera necesario.
- La tercera acción ha sido considerada como muy necesaria porque en República Dominicana no existe un verdadero programa de aceleración especializada. Por lo tanto acción necesaria.
- Finalmente, también la última acción ha recibido una valoración de 1 porque todavía es muy incipiente la financiación en las etapas iniciales y es importante seguir incrementando los esfuerzos.

2.5.- Resultados

Los resultados de esta etapa se usarán para otorgar un segundo criterio de valoración –subjetivo– a las acciones de Madrid Emprende que ya habían sido valoradas en la etapa 1 por criterios objetivos a través de los datos del scorecard.

Esta valoración nos aporta una visión de terreno de las herramientas de apoyo existentes en nuestro ecosistema.

Ejercicio:

Asigne una valoración de los siguientes tipos de acciones partiendo del ejemplo de las herramientas de apoyo identificadas en la República Dominicana (diagrama 13).

Fase	Acción	Valoración posible	Valoración
Motivación	Organización de un Show-Room anual con los productos y servicios generados por empresas madrileñas de base tecnológica	1- muy necesaria 2- necesaria 3- recomendable 4- no necesaria	
Aceleración	Puesta en marcha de un programa de aceleración de Start-ups vinculados a la Red de Viveros de Empresas		
Formulación	Mantenimiento y mejora de los programas de formación a emprendedores y pymes		
Puesta en marcha	Impulso de la ventanilla única: se trataría de ampliar la ayuda que ya se está prestando a los nuevos empresarios para facilitar los trámites de creación de sus empresas		

Diagrama 14: Ejemplo de valoración de acciones en función de la necesidad detectada en las distintas fases del proceso emprendedor

etapa 03



ETAPA 3_

SELECCIÓN DE ACCIONES

1.- INTRODUCCIÓN

2.- OBJETIVOS

3.- RESULTADOS ESPERADOS

4.- CONTENIDO



Etapas 3_ Selección de acciones

3.1.- Introducción

El análisis de las etapas anteriores que ha dado como resultado una serie de puntuaciones que caracterizan el ecosistema emprendedor, constituye la información a partir de la cual la Herramienta de selección de acciones (H3) nos ofrecerá la propuesta de acciones más adecuadas a las condiciones de nuestro ecosistema.

Ese instrumento, cuyo uso y funcionamiento será presentado en esta etapa, utiliza esa información para filtrar y elaborar una selección de las acciones.

A partir de esa selección, el usuario de la guía podrá definir el número de acciones –de las 99 totales– que desea incluir para su transferencia, en función de su agenda y disponibilidades presupuestarias.

3.2.- Objetivo

El objetivo de esta etapa es explicar el proceso a seguir (H3-Selección de Acciones) para obtener una selección óptima y guiar al usuario en la definición del número de acciones que se desean introducir en esa selección teniendo en cuenta sus restricciones.

3.3.- Resultados esperados

Al final de esta etapa obtendremos una serie de acciones adaptadas a las características de nuestro ecosistema que pasarán a la etapa 4 para ser evaluadas y priorizadas.

3.4.- Contenido

La herramienta principal para proceder a la selección de acciones (H3-Selección de Acciones) se encuentra en los materiales anexos a esta guía y contiene el total de acciones de Madrid Emprende organizadas en función de los factores determinantes y su Indicador correspondiente.

NOTA

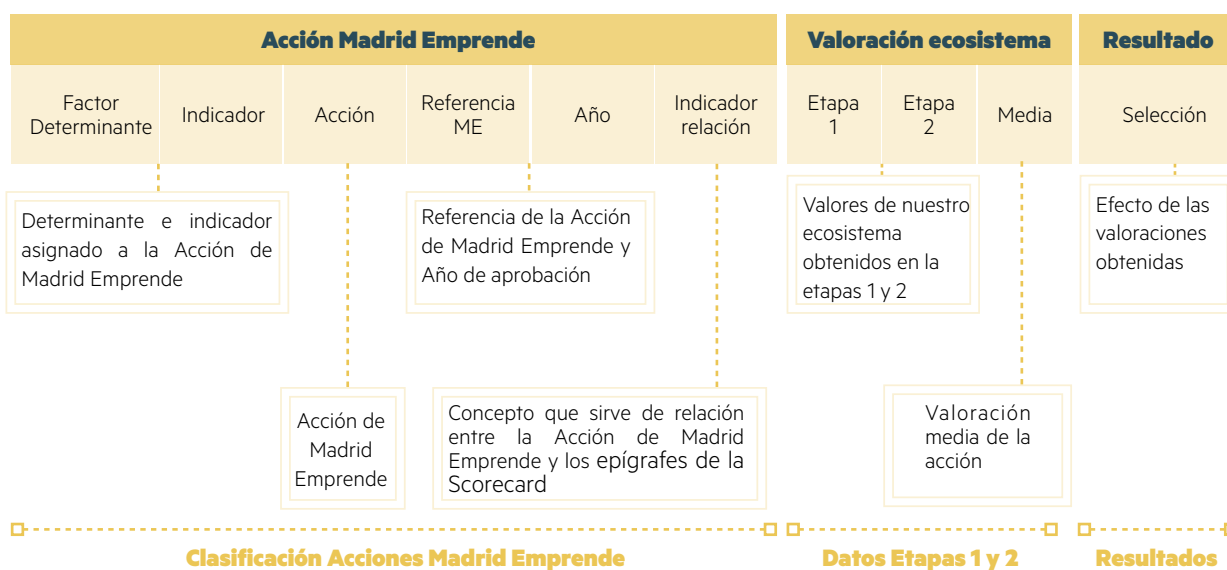
Las acciones han sido separadas en función del factor determinante al que pertenecen (Financiero, Apoyo Empresarial, Políticas, Mercado, Capital Humano, Infraestructuras, I+D y Cultura), de forma que encontraremos una plantilla con acciones por cada factor determinante.

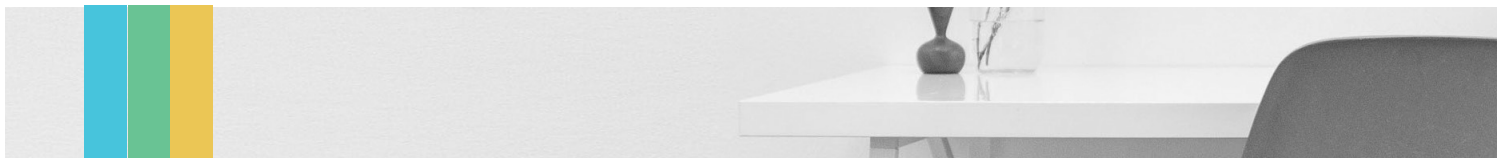
H3-Selección de Acciones:

- H3-1-Finanzas
- H3-2-Apoyo Empresarial
- H3-3-Políticas
- H3-4-Capital Humano
- H3-5-Infraestructura
- H3-6-ID
- H3-7-Cultura

49

La estructura de las plantillas de selección de acciones es la que se visualiza en el diagrama 15.





El proceso de selección de acciones se compone de tres sencillos pasos:

- 1- Asignación de la valoración
- 2- Propuesta de selección
- 3- Definición del tamaño de la selección

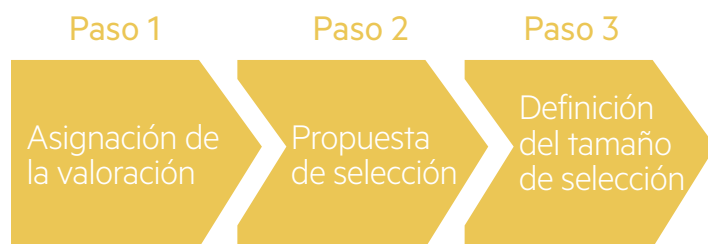


Diagrama 16: Pasos de la Etapa 3

De los tres pasos únicamente el tercero requiere intervención por parte del usuario ya que los anteriores son automáticamente realizados por el instrumento.

Paso 1

PASO 1: Asignación de la valoración de las Etapas 1 y 2 a las acciones de Madrid Emprende

Para llevar a cabo el proceso de selección de acciones, las columnas clave son las denominadas “Valoración Ecosistema” y “Selección”.

Dentro de las de “Valoración Ecosistema”, las denominadas Etapa 1 y Etapa 2 se refieren a las valoraciones y puntuaciones obtenidas en esas etapas por parte de nuestro ecosistema

El usuario encontrará que cada plantilla ya incorpora automáticamente las valoraciones para cada acción que provienen de los datos introducidos en las Etapas 1 y 2.

51

Acción Madrid Emprende						Valoración ecosistema			Resultado
Factor Determinante	Indicador	Acción	Referencia ME	Año	Indicador relación	Etapa 1	Etapa 2	Media	Selección
Financiero	Acceso a préstamos	Establecimiento de un completo programa de ayudas para cubrir las necesidades de financiación en el camino crítico de desarrollo de un proyecto empresarial de base tecnológica.	PE-2007-1-71	2007	Facilidad de acceso al crédito	3			

Diagrama 17: Ejemplo de acción a la que se le ha asignado automáticamente la valoración de la Etapa 1

Paso 2

PASO 2: Propuesta de selección

Para proceder a elaborar la propuesta de selección de acciones, el instrumento debe primero obtener un valor que agregue las puntuaciones de las dos etapas. Para ello calcula la media de ambos resultados y rellena el dato de la columna “Media”.

Acción Madrid Emprende				Valoración ecosistema			Resultado
Factor Determinante	Indicador	Acción	Indicador relación	Etapas 1	Etapas 2	Media	Selección
Financiero	Desarrollo del mercado financiero	Divulgación de las herramientas de financiación de apoyo a la innovación de las Pymes	Disponibilidad de VC	3	1	2*	

Diagrama 18: Ejemplo de acción con resultado total calculado automáticamente.

* Valoración Media

En función del valor medio que obtenga la acción, el instrumento reflejará si ésta entra dentro de la selección propuesta o si por el contrario queda fuera de la misma.

Acción Madrid Emprende				Valoración ecosistema			Resultado
Factor Determinante	Indicador	Acción	Indicador relación	Etapas 1	Etapas 2	Media	Selección
Financiero	Desarrollo del mercado financiero	Divulgación de las herramientas de financiación de apoyo a la innovación de las Pymes	Disponibilidad de VC	3	1	2	Sí

Resultado y recomendación

Diagrama 19: Ejemplo de acción con resultado total calculado automáticamente.

El instrumento genera un resultado afirmativo de selección comparando las valoraciones medias de todas las acciones pertenecientes a cada factor determinante y escogiendo aquellas con una valoración media más baja. Esto es consecuente con la escala de puntuaciones definidas en las etapas 1 y 2 ya que cuanto más baja era la puntuación peor era la situación del ecosistema en un ámbito en concreto y, por lo tanto, más necesaria era la acción que corregiría dicha situación.

Paso 3

PASO 3: Definición del tamaño de la selección

Que una acción se incorpore en la selección o quede fuera de la misma depende directamente del número de acciones que decidamos incluir en la misma.

En un escenario sin restricciones ni limitaciones presupuestarias podríamos optar por incluir el total de acciones en la transferencia. Sin embargo, lo más probable es que no sea nuestro caso y debamos limitar la cantidad de acciones que deseamos incluir en la selección.

Para ello, el instrumento incorpora la variable “percentil” con la que podremos ajustar, la cantidad de acciones que queramos que el instrumento seleccione, en función de nuestra agenda o escenario presupuestario.

NOTA

Las pestañas de “H3-Selección de Acciones” muestran por defecto las acciones que están dentro del 20º percentil más bajo de puntuación en sus respectivas secciones. Sin embargo, este dato es parametrizable y el usuario podrá definir el percentil de acciones que desea introducir en la selección.

La variable del percentil está ubicada en la celda 3 de la columna O en cada una de las pestañas de selección de acciones del material de apoyo disponible en Excel.

etapa 04





Etapas 4_ Evaluación de acciones

4.1.- Introducción

Finalizada la Etapa 3, ya disponemos del grupo de acciones ideales para su transferencia, seleccionadas en función de su grado de adaptabilidad y necesidad en el ecosistema destino.

En esta última fase, aportaremos información relevante sobre algunos aspectos de las acciones que nos permitan ajustar la transferencia a conocimiento a unos criterios que garanticen una óptima implementación.

Los aspectos de las acciones que valoraremos son los siguientes:

- A. El Potencial de las acciones para promover los emprendimientos dinámicos
- B. Las características intrínsecas de la acción que condicionan su implantación

De esta forma podremos hasta cierto punto anticipar tanto el impacto que tendrán las acciones en nuestro ecosistema como las dificultades con las que nos podremos encontrar en su puesta en marcha.

4.2.- Objetivo

Incorporar a la decisión de transferencia de conocimiento los aspectos de las acciones que condicionan o afectan su ejecución. Con esta información podremos priorizar u ordenar la transferencia de conocimiento de un modo más eficiente.

4.3.- Resultados esperados

Al finalizar esta etapa el usuario tendrá un listado de acciones de entre todas las acciones preseleccionadas en la Etapa 3 priorizadas de forma adecuada a su estrategia, capacidad de ejecución e interés perseguido.

4.4.- Contenido

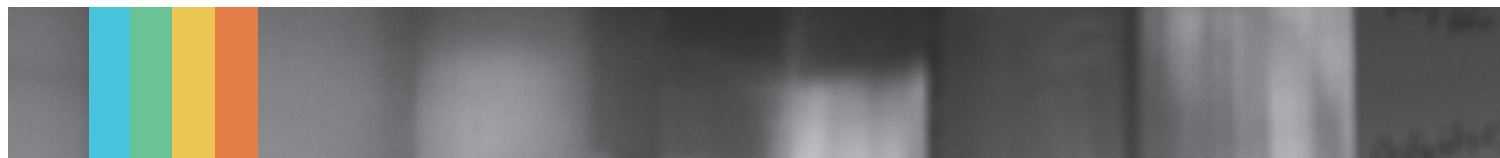
En esta etapa el usuario de esta guía trabajará sobre la hoja excel “H4-Evaluación de Acciones”, del Instrumento de Selección de Acciones de Madrid Emprende, incorporando la información necesaria para posteriormente poder priorizar las acciones de forma adecuada.

Lo primero que encontrará el usuario en esta hoja es una columna que indica si la acción ha sido seleccionada en la etapa anterior o no. Únicamente tiene sentido someter al proceso de evaluación a aquellas acciones seleccionadas con un “Sí”.

Acciones	Seleccionada
	S/N
Business Angels. Estudiar la posibilidad del establecimiento de redes de captación de pequeños inversores privados para las nuevas empresas	Sí

Diagrama 20: Columna indicadora de si la acción ha sido seleccionada en la Etapa 3

Una vez que hayamos filtrado únicamente las acciones marcadas con “Sí” podemos proceder al proceso de evaluación de las mismas.



A.- Potencial para promover emprendimientos dinámicos

El primer tipo de información que aporta la herramienta para poder evaluar las acciones seleccionadas es la que se refiere a la capacidad que tienen éstas para generar emprendimientos dinámicos.

Para valorar qué elementos de las acciones son relevantes en este sentido nos hemos apoyado en la metodología y recomendaciones del Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (ICSEd), liderado por el Dr. Hugo Kantis.

Este índice se basa en un número de dimensiones clave, que inciden sobre la cantidad y calidad de las nuevas empresas que se crean. Estas dimensiones se detallan en la tabla siguiente.

Capital humano emprendedor			Espacio de oportunidades			Factores que pueden estimular o inhibir el desarrollo de emprendimientos dinámicos		
Cultura	Sistema educativo	Condiciones sociales	Condiciones de la demanda	Estructura empresarial	Plataforma de CTI	Capital social	Financiamiento	Políticas y regulaciones

Diagrama 21: Dimensiones y Factores del Emprendimiento Dinámico.

- **Capital humano emprendedor:** El proceso de formación del capital humano de los emprendedores está condicionado por tres factores: la Cultura, las Condiciones sociales de las familias donde las personas se desarrollan y el funcionamiento del Sistema educativo.
- **Espacio de oportunidades:** Señala el grado de existencia de oportunidades de negocio. Las Condiciones de la demanda, por ejemplo el tamaño y dinamismo del mercado, el perfil de las compañías que conforman la Estructura empresarial y los esfuerzos registrados en el campo de la ciencia y tecnología, a los que el ICSEd-Prodem denomina Plataforma de ciencia y tecnología para la innovación (Plataforma de CTI), son los tres factores condicionantes de este bloque.
- **Factores que pueden estimular o inhibir el desarrollo de emprendimientos dinámicos:** En primer lugar la existencia de Capital social, es decir, un ambiente de confianza que facilite la construcción de puentes para tejer redes de contacto con otros actores clave (empresarios, instituciones, etc.) y el acceso a recursos que, de otra manera, dificultarían la creación y desarrollo del emprendimiento. En segundo lugar influye el acceso a Financiamiento adecuado a la fase en la que se encuentre la empresa, por ejemplo acceso a capital semilla, ángeles inversores, préstamos participativos (préstamos convertibles), subvenciones, etc. Por último se tiene en cuenta el contexto de Políticas y regulaciones, que son las distintas normas impuestas por los gobiernos, y el grado en el que restringen o refuerzan el emprendimiento.

Partiendo de esta estructura ICSEd-Prodem, se ha asignado un valor a cada una de las acciones de Madrid Emprende seleccionadas para cada uno de los factores y dimensiones.

Puntuación	1	2	3	4
Criterio	La acción no impacta de ninguna manera en esta dimensión	No es su propósito principal pero la acción tiene impacto sobre la dimensión	La acción contribuye de manera significativa a la dimensión	El desarrollo de esta dimensión es el objetivo principal de esta acción

Diagrama 22: Rango de valoraciones para Dimensiones y Factores

La hoja “H4-Evaluación de Acciones” contiene la valoración que se ha dado a todas las acciones siguiendo la pauta anterior.

Ejemplo: =====

La acción de Madrid Emprende “Apoyo a las redes de Inversores ángeles” ha recibido las siguientes valoraciones en cada uno de los ámbitos mencionados.

Capital Humano Emprendedor				
Acción	Cultura	Sistema Educativo	Condiciones sociales	Media
Apoyo a las redes de inversores ángeles	2	1	1	1

Espacio de oportunidades				
Acción	Condiciones de la demanda	Estructura empresarial	Plataforma de CTI	Media
Apoyo a las redes de inversores ángeles	1	1	1	1

Factores que pueden estimular o inhibir el desarrollo de emprendimientos dinámicos				
Acción	Capital Social	Financiamiento	Políticas y regulaciones	Media
Apoyo a las redes de inversores ángeles	3	4	2	3

Diagrama 23: Valoraciones asignadas a dimensiones y factores



La hoja incorpora una columna adicional, identificada con el título de “Transversalidad”, que mide las puntuaciones globales obtenidas por una misma acción en todas las dimensiones.

El instrumento nos ofrece un valor de Transversalidad que podrá ser útil en la toma de decisiones de priorización.

NOTA

La Transversalidad se calcula sumando la puntuación de la acción en todos los factores y restándole la puntuación más alta obtenida por la acción en los factores (que será el factor principal, ya que es sobre la que más incidencia tiene la acción).

En el ejemplo anterior la acción de “Apoyo a las redes de inversores ángeles” obtiene un valor de Impacto Transversal de 12 (=2+1+1+1+1+1+3+4+2-4).

Acción	Capital Humano Emprendedor				Espacio de oportunidades				Factores que pueden estimular o inhibir el desarrollo de emprendimientos dinámicos			
	Cultura	Sistema Educativo	Condiciones sociales	Media	Condic. de la demanda	Estructura empresarial	Plataforma de CTI	Media	Capital Social	Financiamiento	Políticas reguladoras	Media
Apoyo a las redes de inversores ángeles	2	1	1	1	1	1	1	1	3	4	2	3

Impacto transversal =12 . El instrumento nos da automáticamente para esta acción un valor de Impacto transversal de 12

Diagrama 24: El Impacto transversal es uno de los componentes de análisis de las acciones

B.- Características auxiliares

El segundo tipo de información que incorpora, (H4-Evaluacion de Acciones) es la relativa a algunas características que afectan a la puesta en marcha de las acciones.

Estas características auxiliares son elementos adicionales de decisión o priorización de acciones.

Acción	Dependencia	Marco Temporal	Coste (Alta /Media/ Bajo)		Obstáculos
			Financiero	Humano	
Apoyo a las redes de inversores ángeles que operan en la Ciudad	APP	M/P	M	M	Dificultades de financiación, de encontrar instituciones y socios con el suficiente conocimiento para poner el marcha las redes. Habituarse a distintas instituciones a colaborar de manera coordinada

Diagrama 25: Ejemplo de la información que incorpora el instrumento relativa a las características auxiliares de las acciones

b.1.- Dependencia

Esta característica indica cuán dependiente es una acción con respecto a otras acciones. Que una acción precise de otra acción previa o posterior para ser llevada a cabo puede ser un elemento importante a tener en cuenta dependiendo de las características de la agenda de implantación.

En este sentido, hemos identificado cuatro tipos de categorías:

- AP: La acción necesita una acción previa para poder ser implementada
- APo: La acción necesita una acción posterior para su correcto funcionamiento
- APP: La acción necesita tanto una previa como posterior para ser implementada
- AI: La acción es independiente.

b.2.- Marco temporal

El marco temporal, señala el tiempo necesario para la implementación de una acción. El tiempo es un elemento importante a tener en cuenta dependiendo de las características de la agenda de implementación de acciones.

Categorías de marco temporal:

- C/P: Corto plazo
- M/P: Medio plazo
- L/P: Largo plazo

b.3.- Coste

El coste, tanto financiero como de capital humano, puede condicionar la elección de una acción u otra dependiendo de los recursos de la agenda a implementar.

Categorías de coste:

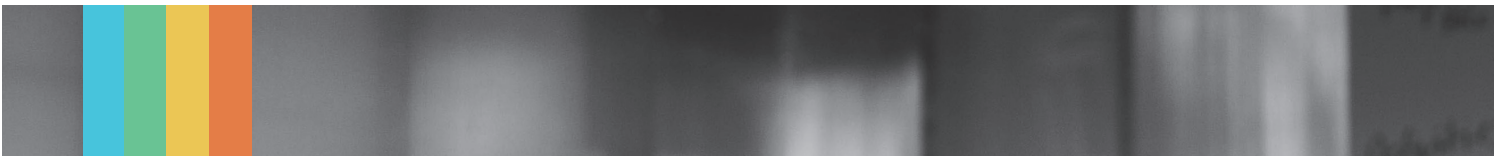
- B: Coste bajo
- M: Coste medio
- A: Coste alto

C.- Obstáculo

Esta categoría proporciona información sobre las barreras más significativas detectadas por los responsables de Madrid Emprende a la hora de implantar una acción. Conocer los obstáculos que se encontraron en su momento puede ayudarnos a estimar o mitigar los riesgos en futuras implementaciones.

En conclusión, la información que incorpora el instrumento y que nos debe ayudar en la toma de decisiones de priorización de la transferencia es de dos tipos: la primera se refiere al potencial de las acciones en promover el tipo de emprendimiento más dinámico y la segunda a las características intrínsecas que pueden condicionar la implantación de esas acciones.

El diagrama 26 nos ayuda a visualizar esta información.



Acción	Capital Humano Emprendedor				Espacio de oportunidades			
	Cultura	Sistema Educativo	Condiciones sociales	Media	Condic. de la demanda	Estructura empresarial	Plataforma de CTI	Media
Apoyo a las redes de inversores ángeles	2	1	1	1	1	1	1	1

Diagrama 26: Visión general de la herramienta de evaluación y priorización de acciones

4.5.- Resultados

Con la información anterior podremos proceder a evaluar las acciones seleccionadas en la Etapa 3 y establecer una prioridad de implantación.

La prioridad de implantación puede hacerse de dos formas:

- 1- Priorización simple por dimensiones: para ello procederemos sin más a ordenar las acciones, partiendo de la columna de datos totales de las dimensiones, en función de qué dimensión de los emprendimientos dinámicos queramos potenciar con la acción. A continuación seleccionaremos las acciones con mayor valor en la columna “Media” dentro de la dimensión seleccionada.

Factores que pueden estimular o inhibir el desarrollo de emprendimientos dinámicos				Transversalidad	Dependencia	Marco temporal	Coste (Alto/medio/bajo)		Obstáculo
Capital Social	Financiamiento	Políticas reguladoras	Media	Impacto transversal			Financiero	Humano	
3	4	2	3	12	APP	M/P	M	M	Dificultades de financiación, de encontrar instituciones y socios con el suficiente conocimiento para poner las redes. Habilitar a distintas instituciones a colaborar de manera coordinada

Diagrama 26: Visión general de la herramienta de evaluación y priorización de acciones

En nuestro ejemplo (ver Diagrama 26) vemos que la acción “Apoyo a las redes de Inversores ángeles” obtiene mayor valoración (3) en la dimensión de “Factores que pueden estimular o inhibir el desarrollo de emprendimientos dinámicos” y por tanto podría ser seleccionada si lo que se quiere es fortalecer esta dimensión.

2- Priorización en base a la Transversalidad: para no potenciar ninguna dimensión en concreto sino todas en su conjunto. Para ello deberemos priorizar aquellas acciones que contribuyan de manera más eficaz a fortalecer todas las dimensiones a la vez, de manera transversal.

Los siguientes casos prácticos ofrecen de manera ilustrada esta segunda categoría de priorización de acciones.

Casos





CASOS PRÁCTICOS

REPÚBLICA DOMINICANA

PARAGUAY



República Dominicana

En el caso de la República Dominicana, de las 47 acciones que seleccionadas tras la Etapa 3, existían 12 acciones cuya valoración de impacto transversal era superior al resto (14, 15 y 16)

Acción	Capital Humano Emprendedor				Espacio de oportunidades			
	Cultura	Sistema Educativo	Condiciones sociales	Media	Condic. de la demanda	Estructura empresarial	Plataforma de CTI	Media
Incubadora de empresa, especializadas por ramas de actividad. donde se asienten empresas de nueva creación	3	1	2	2	2	3	4	3
Creación de lugares donde se asienten empresas de tecnología avanzada que formen una comunidad de intercambio de intereses mutuos	1	1	3	1	2	4	4	3
Creación de un instrumento de coordinación y ejecución de las acciones	2	2	2	2	1	3	1	1
Creación de una Red de Financiación (Red de inversores ángeles)	3	1	2	2	1	2	2	1
Creación del Programa Startup Madrid 10 con la participación del Foro de Empresas	3	1	2	2	1	3	2	2
Facilitar oportunidades de acceso a financiación especializada a proyectos con un alto componente innovador (Smart Capital)	1	1	1	1	3	3	3	3
Jornadas de sensibilización y fomento del espíritu empresarial en centros educativos: se desarrollarían tanto en centros de secundaria, como de Formación Profesional y en universidades	4	4	3	3	1	2	1	1
Potenciación de la cultura innovadora en Pymes	3	1	4	2	1	3	4	2
Puesta en marcha del “Trampolín de Emprendedores”	3	1	1	1	2	3	2	2
Organización de un Show-Room anual con los productos y servicios generados por empresas madrileñas de base tecnológica.	4	1	3	2	3	2	1	2
Fomentar la excelencia empresarial otorgando el premio a la empresa de economía social en el marco del vivero de empresas de Carabanchel.	4	1	1	2	2	4	1	2
Fomentar y difundir el espíritu emprendedor en institutos de enseñanza secundaria, centros de formación empresarial y universidades	4	4	3	3	1	1	1	1

Diagrama 25: Las doce acciones seleccionadas para República Dominicana con valor más alto de impacto transversal

Factores que pueden estimular o inhibir el desarrollo de emprendimientos dinámicos				Transversalidad
Capital Social	Financiamiento	Políticas reguladoras	Media	Impacto transversal
3	1	1	1	16
1	1	1	1	14
3	2	4	3	16
3	4	1	2	15
4	3	1	2	16
3	4	1	2	16
1	1	1	1	14
1	1	1	1	15
4	2	1	2	15
2	1	1	1	14
3	1	1	1	14
2	1	1	1	14

Para estos casos prácticos, decidimos ceñirnos al número máximo de 5 acciones que serán objeto de transferencia. Para seleccionarlas comenzamos por identificar aquellas con mayor impacto transversal.

Existen 4 acciones con un valor de 16 que consecuentemente deberán incluirse en la transferencia:

- 1- Creación de un instrumento de coordinación y ejecución de las acciones.
- 2- Viveros de empresa, especializados por ramas de actividad, donde se asienten empresas de nueva creación.
- 3- Creación del Programa Start-up Madrid 10 con la participación del Foro de Empresas.
- 4- Facilitación de oportunidades de acceso a financiación especializada a proyectos con un alto componente innovador (Smart Capital).

Por lo tanto, para llegar a las cinco acciones que completarían nuestra transferencia, deberíamos seleccionar una de entre las otras 8 acciones restantes. De ellas, 5 tienen un valor de 14 y 3, de 15 por lo que priorizaremos estas tres últimas para su eventual transferencia.

El impacto transversal ya no nos sirve como método de priorización puesto que todas estas acciones tienen el mismo valor de impacto transversal. Por lo tanto deberemos acudir a otro criterio para seleccionar la acción restante.

Como no existe en este ejemplo una voluntad específica de potenciar una dimensión en concreto, únicamente podemos recurrir a las características auxiliares por si entre ellas hubiera algún factor que nos hiciera decidimos por una acción en concreto.



Acción	Capital Humano Emprendedor				Espacio de oportunidades				Factores que pueden estimular o inhibir el desarroll de emprendimientos dinámicos			
	Cultura	Sistema Educativo	Condiciones sociales	Media	Condic. de la demanda	Estructura empresarial	Plataforma de CTI	Media	Capital Social	Financiamiento	Políticas reguladoras	Media
Creación de una Red de Financiación (Red de inversores ángeles)	3	1	2	2	1	2	2	1	3	4	1	2
Potenciación de la cultura innovadora en Pymes	3	1	4	2	1	3	4	2	1	1	1	1
Puesta en marcha del “Trampolín de Emprendedores”	3	1	1	1	2	3	2	2	4	2	1	2

Diagrama 26: Ejemplo para República Dominicana de priorización de acciones con impacto transversal equivalente

La única acción con un hecho diferencial de características auxiliares es (según vemos en el Diagrama 28) la correspondiente la “Puesta en marcha del trampolín de emprendedores” ya que en la columna de “Dependencia” nos indica que es una acción que no requiere de otra previa para ponerse en marcha.

Este motivo es más que suficiente para priorizarla frente a las otras y que por tanto pase a ser la quinta acción objeto de transferencia a los países que nos han servido de ejemplo.

Trabajando de forma análoga a la seguida en este ejemplo, el usuario debe poder establecer un orden de prioridad para las acciones seleccionadas que garantice el éxito de la transferencia de conocimiento de Madrid Emprende tanto desde el punto de vista de la pertinencia de las acciones como de adecuación a la agenda y preferencias de implantación.

Transversalidad Impacto transversal	Dependencia	Marco temporal	Coste (Alto/medio/bajo)		Obstáculo
			Financiero	Humano	
15	APP	M/P	M	M	Dificultades de financiación, de encontrar instituciones y socios con el suficiente conocimiento para poner el marcha la red
15	APP	M/P	B	M	Encontrar un socio ejecutor solvente
15	APP	M/P	B	M	Recursos económicos y coordinación del trabajo de distintas entidades

A continuación, se detallan las acciones que finalmente fueron seleccionadas para los casos prácticos de República Dominicana y Paraguay tras seguir el proceso descrito en esta guía, desde la Etapa 1 hasta la 4.



Paraguay

Paraguay seleccionó 43 acciones como resultado de la etapa 3. Tras finalizar la evaluación de la Etapa 4, se seleccionaron 10 acciones cuya valoración de impacto transversal fue superior al resto (14, 15 y 16)

Acción	Capital Humano Emprendedor				Espacio de oportunidades			
	Cultura	Sistema Educativo	Condiciones sociales	Media	Condic. de la demanda	Estructura empresarial	Plataforma de CTI	Media
Viveros de empresa, especializados por ramas de actividad, donde se asienten empresas de nueva creación.	3	1	2	2	2	3	4	3
Creación de lugares donde se asienten empresas de tecnología avanzada que formen una comunidad de intercambio de intereses mutuos	1	1	3	1	2	4	4	3
Creación de un instrumento de coordinación y ejecución de las acciones	2	2	2	2	1	3	1	1
Creación del Programa Startup Madrid 10 con la participación del Foro de Empresas	3	1	2	2	1	3	2	2
Facilitar oportunidades de acceso a financiación especializada a proyectos con un alto componente innovador (Smart Capital)	1	1	1	1	3	3	3	3
Jornadas de sensibilización y fomento del espíritu empresarial en centros educativos: se desarrollarían tanto en centros de secundaria, como de Formación Profesional y en universidades	4	4	3	3	1	2	1	1
Puesta en marcha del "Trampolín de Emprendedores"	3	1	1	1	2	3	2	2
Organización de un Show-Room anual con los productos y servicios generados por empresas madrileñas de base tecnológica.	4	1	3	2	3	2	1	2
Fomentar la excelencia empresarial otorgando el premio a la empresa de economía social en el marco del vivero de empresas de Carabanchel.	4	1	1	2	2	1	1	2
Fomentar y difundir el espíritu emprendedor en institutos de enseñanza secundaria, centros de formación empresarial y universidades	4	4	3	3	1	1	1	1

Diagrama 27: Las diez acciones seleccionadas para Paraguay con valor más alto de impacto transversal

Factores que pueden estimular o inhibir el desarrollo de emprendimientos dinámicos				Transversalidad
Capital Social	Financiamiento	Políticas reguladoras	Media	Impacto transversal
3	1	1	1	16
1	1	1	1	14
3	2	4	3	16
4	3	1	2	16
3	4	2	1	16
1	1	1	1	14
4	2	1	2	15
2	1	1	1	14
3	1	1	1	14
2	1	1	1	14

En el momento de la selección, se decidió centrar la recomendación en cinco acciones.

Dado que existen cuatro acciones con un valor de impacto transversal de 16 y una acción con un valor de 15, concluimos que esas acciones deberán seguro formar parte de las finalmente seleccionadas para ejecutar la transferencia de conocimiento.

Las acciones finalmente seleccionadas son las siguientes:

- 1- Creación de un instrumento de coordinación y ejecución de las acciones.
- 2- Viveros de empresa, especializados por ramas de actividad, donde se asienten empresas de nueva creación.
- 3- Creación del Programa Start-up Madrid 10 con la participación del Foro de Empresas.
- 4- Facilitación de oportunidades de acceso a financiación especializada a proyectos con un alto componente innovador (Smart Capital).
- 5- Puesta en marcha del “trampolín de emprendedores”.

A continuación, se detallan las acciones que finalmente fueron seleccionadas para los casos prácticos de República Dominicana y Paraguay tras seguir el proceso descrito en esta guía, desde la Etapa 1 hasta la 4.



La recomendación final resultante del proceso anterior para los países sobre cuyos ejemplos se ha construido esta guía (República Dominicana y Paraguay) son 5 acciones comunes y recomendadas

1- Creación de un instrumento de coordinación y ejecución de las acciones (Entidad líder Ecosistema).

2- Viveros de empresa, especializados por ramas de actividad, donde se asienten empresas de nueva creación (Incubación Especializada).

3- Creación del Programa Start-up Madrid 10 con la participación del Foro de Empresas (Aceleración. Foro Empresas).

4- Creación de una Red de inversores ángeles (Red de Mentores-Capital inteligente).

5- Puesta en marcha del trampolín de emprendedores (Escalera de Emprendedores).

A continuación se describen estas cinco acciones que serían más apropiadas para su implantación tanto en República Dominicana como en Paraguay:

Acción 1: Creación de un instrumento de coordinación y ejecución de las acciones (Entidad líder del ecosistema)

Esta acción consiste en promover la constitución de una entidad capaz de liderar y coordinar la estrategia común.

A semejanza de Madrid Emprende, ésta entidad debería tener un carácter público-privado. Ello le permitiría contar con la necesaria credibilidad que aporta el interés público y al mismo tiempo gozar de un grado suficiente de autonomía respecto de la burocracia administrativa que aporte flexibilidad de funcionamiento y facilite la colaboración con el tejido empresarial. Ingresos y Gastos propios.

Debe constituirse como entidad coordinadora de toda la acción de las entidades y organizaciones que trabajen en pro de los emprendedores para evitar duplicidades y que se generen vacíos de herramientas de apoyo.

Acción		Entidad Líder del Ecosistema	
Herramientas Evaluación	Creación de la institución. Presupuesto. Personal. Acuerdos y convenios de colaboración con stakeholders.	Intervinientes	Administraciones públicas. Asociaciones y tercer sector. Empresas y emprendedores
Objetivo	Dotar al ecosistema de un agente responsable de la ejecución indirecta de la estrategia de apoyo a los emprendedores. Garantizar la adecuada coordinación de los agentes.	Duración	Primer trimestre 2016- Tercer trimestre 2016.
Colaboración Madrid Emprende	Documentos. Apoyo técnico remoto (video conferencia).	Etapas	- Recabar impulso político. - Constitución de la entidad con el concurso y participación de representantes suficientes de los "stakeholders mencionados". - Dotación de personalidad, recursos humanos y presupuesto independiente (público/privado). - Diseño de la estrategia en marco temporal de 4 años. - Establecimiento de objetivos anuales de ejecución



Acción	Foco en la Incubación Especializada			
Herramientas Evaluación	Nº de Incubadoras especializadas. Nº de técnicos especialistas. Nº de empresas incubadas por sector de actividad.	Intervinientes	- Entidad líder del ecosistema. - INCUPAR (PY) , - Emprende (RD).	- Incubadoras de empresas. - Grupos de emprendedores.
Objetivo	Superar el concepto de incubadora como infraestructura para convertirlas en herramientas eficaces de incubación de proyectos emprendedores con potencial	Duración	Segundo trimestre 2016- Segundo trimestre 2017.	
		Etapas	- Identificación de los sectores con mayor potencial - Selección del sector de especialización por parte de las incubadoras. - Formación de técnicos y cuadros de gestión de las incubadoras. - Elaboración de un programa específico para cada incubadora y de una batería de servicios mínimos.	
Colaboración Madrid Emprende	Documentación Catálogo de servicios. Apoyo técnico remoto (video conferencia).			

Acción 2: Viveros de empresa, especializados por ramas de actividad, donde se asienten empresas de nueva creación (Incubación Especializada)

Las incubadoras deben contar con un programa de incubación especializado por sectores y de alto valor añadido. Como paso previo, debe hacerse un estudio de las áreas de emprendimiento con mayor potencial tanto en República Dominicana como en Paraguay para enfocar el programa de incubación en esa dirección.

Dicha especialización requiere la capacitación de técnicos de la incubadora, la selección de mentores específicos y la formación de inversores especializados en cada uno de los sectores foco. En Madrid Emprende, la especialización de los servicios en las incubadoras se consigue por la colaboración con el sector privado en la gestión, asesoramiento y dirección de cada una de ellas. Cada incubadora es gestionada por una entidad experta en el sector económico al que se dirige la incubadora.

El modelo de incubación debe construirse con unos criterios de calidad y de servicio estandarizado y exigente. De esta forma, cualquier incubadora que asuma el programa de incubación contará con un marco de referencia de los servicios a proveer y del nivel de calidad de los mismos. Como consecuencia, las empresas incubadas tendrán de esa forma la seguridad de lo que pueden esperar al iniciar la incubación.

Acción		Programa de Aceleración- Foro Empresas	
Herramientas Evaluación	Número de empresas patrocinadoras. Número de proyectos acelerados.	Intervinientes	- Entidad líder del ecosistema. - Empresas de Referencia. - Emprendedores. - SENATICS (PY), - Dirección emprendedores (RD), - Aceleración Alpha (RD).
Objetivo	Disponer de un programa de aceleración para proyectos con alto potencial aprovechando la tracción y el apoyo de grandes empresas.	Duración	Primer trimestre 2015- Tercer trimestre 2016.
		Etapas	- Constitución del Foro Empresas patrocinadoras del Programa. - Selección de entidad especialista en programas de aceleración (SENATICS) . - Convocatoria Pública. - Selección de proyectos. - Programa de Aceleración. - Demo Day.
Colaboración Madrid Emprende	Documentación. Apoyo técnico remoto (video conferencia).		

Acción 3: Creación del Programa Start-up Madrid 10 con la participación del Foro de Empresas (Aceleración. Foro Empresas)

El proyecto Start-up Madrid_10 es un programa de emprendimiento abierto a cualquier proyecto tecnológico, innovador y creativo, tanto nacional como internacional, que contribuya al desarrollo sostenible y el progreso de la ciudad de Madrid, consolidando su papel referente en emprendimiento.

Este proyecto es una iniciativa puesta en marcha en colaboración por el Foro de Empresas por Madrid y el Ayuntamiento de Madrid. Esta línea municipal de trabajo busca siempre potenciar innovadoras fórmulas de cooperación público-privada, favoreciendo e impulsando la implicación directa de la sociedad civil como partícipe de su propio desarrollo. Se seleccionan 10 proyectos emprendedores que participarán en un completo programa de aceleración, recibiendo una cualificada formación y mentorización personalizada, un premio en forma de apoyo financiero (11.000 dólares americanos), una agenda internacional que les permitirá entrar en contacto con un ecosistema emprendedor de referencia al tiempo que pasarán también a formar parte del de Madrid Emprende, y la posibilidad de acceder a alguno de los espacios de trabajo de la Red de Viveros de Empresa de Madrid Emprende. Los emprendedores entrarán además en contacto directo con las 17 grandes empresas miembros del Foro, quienes participarán activamente en el proceso de mentorización.



Acción	Red de Mentores – Smart Capital			
Herramientas Evaluación	Número de mentores, Número de inversores ángeles,	Intervinientes	- Entidad líder del ecosistema. - Emprendedores.	- Profesionales e Inversores. - Escuelas de Negocio.
Objetivo	Constituir una red de profesionales, empresarios, etc., con vocación de mentorizar proyectos emprendedores y capacidad de convertirse eventualmente en inversores ángeles.	Duración	Tercer trimestre 2016- Cuarto trimestre 2016.	
		Etapas	- Convenio colaboración con Escuelas de Negocio para acceder a profesionales. - Convenios de colaboración con otras redes de mentores (p.ej. Madrid Emprende, IESE) . - Organización de un acto-encuentro para mentores. - Creación de una base de datos de mentores-inversores por rama de especialidad. - Alimentación y mantenimiento continuo de la base de datos. - Convocatoria de mentores a todos los actos organizados por emprendedores. - Organización periódica de rondas de inversión.	
Colaboración Madrid Emprende	Acceso a mentores e inversores españoles Colaboración en jornadas de sensibilización y formación de inversores.			

Acción 4: Creación de una Red de Financiación inversores ángeles (Red de Mentores-Capital inteligente)

El apoyo a las redes de inversores ángeles ha sido un elemento clave en el desarrollo de un ecosistema que propicie la actividad emprendedora dinámica en Madrid. La creación de una red de estas características para Madrid Emprende es algo más que una red de inversores privados. Consiste en tejer una red de colaboraciones y de mentores capaces de aportar a los emprendedores no solo el capital necesario para hacer crecer su empresa sino el conocimiento, el expertise y la visión que aportan un profesionales, tutores, mentores y grandes empresas.

Acción		Servicio Escalera de Emprendedores	
Herramientas Evaluación	Nº de entidades prestadoras de servicios. Nº de centros de asesoramiento. Nº de emprendedores asesorados.	Intervinientes	- Entidad líder del ecosistema. - Agentes y asociaciones. - Redes de Emprendedores.
Objetivo	Coordinar los servicios que prestan los diversos agentes del ecosistema para garantizar que los emprendedores disponen de herramientas de apoyo y asesoramiento a lo largo de todo el camino de la idea a la empresa.	Duración	Segundo trimestre 2016- Cuarto trimestre 2016.
Colaboración Madrid Empeñe	Documentación, Materiales didácticos, Apoyo técnico remoto (video conferencia).	Etapas	- Reunión con todas las entidades públicas/privadas del ecosistema del emprendimiento. - Asignación de responsabilidad por área de especialización. - Formación de técnicos. - Inauguración del servicio de Escalera de emprendedores que incluye: - Motivación, Información y formación de emprendedores. - Formulación. - Asesoramiento y Tramitación de sociedades. - Puesta en marcha y preincubación. - Incubación - Aceleración - Escalado

Acción 5: Puesta en marcha del trampolín de emprendedores (Escalera de Emprendedores)

La entidad cuya creación sugerimos en la Acción 1 debe ser la responsable de diseñar la escalera completa de servicios a emprendedores que debe abarcar las siguientes fases:

1. Motivación
2. Formulación de la idea
3. Asesoría y Tramitación
4. Puesta en marcha y Preincubación
5. Incubación
6. Aceleración
7. Escalado

El trampolín de emprendedores tienen en la colaboración público-privada su principal activo y suponen un reparto de funciones y de papeles entre entidades de distinto tipo (para-públicas, públicas y privadas) de forma que existan recursos para emprendedores en cada una de las fases mencionadas. Los recursos o servicios pueden ser facilitados por entidades públicas o privadas.

La participación, conexión y coordinación entre los agentes es clave para que no se produzcan las duplicidades comentadas y sí existan siempre herramientas a las que los emprendedores puedan acudir en cada fase de su proyecto.

Los objetivos que se persiguen son:

- Especialización y capacitación de los Agentes
- Existencia de materiales adecuados y de metodologías eficaces
- Ausencia de “gaps” de herramientas de apoyo

glosario **de términos**



- Facilidad de acceso a crédito
- Crédito interno al sector privado, % PIB
- Microcréditos, % PIB
- Facilidad de acceso a inversores
- Capitalización de mercado, % PIB
- Valor total de títulos negociados, % PIB
- Acuerdos de Venture Capital/tr PPA\$ PIB
- Estabilidad Política
- Eficacia Gubernamental
- Libertad de Prensa
- Calidad de la Regulación
- Fuerza Legal
- Coste del despido, salario semanas
- Facilidad de abrir un negocio
- Facilidad para declarar insolvencia
- Facilidad para pago de impuestos
- Estabilidad Política
- Eficacia Gubernamental
- Libertad de Prensa
- Calidad de la Regulación
- Fuerza Legal
- Coste del despido, salario semanas
- Facilidad de abrir un negocio
- Facilidad para declarar insolvencia
- Facilidad para pago de impuestos
- Aranceles, media ponderada, %
- Aranceles no agrícolas, %
- Peso de la competencia local[†]
- Gasto Educativo, % PIB
- Gasto público/alumno, secundaria, % PIB per cápita
- Esperanza de tiempo de escolarización, años
- Baremo PISA en lectura, matemáticas, & ciencias
- Ratio profesor-alumno, secundaria
- Matriculación en Ed. Superior, % bruto
- Graduados en ciencias & ingeniería %
- Movilidad de entrada en Ed. Superior, %
- Empleo intensivo en conocimiento, %
- Compañías con formación reglada, % firmas
- Inversión empresarial en I+D, % PIB
- Inversión en I+D financiada por empresas, %
- Examinandos de GMAT/mn pob 20–34
- Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs)
- Acceso a TICs
- Uso de TIC
- Servicio Público Online
- Participación electrónica
- Contratos telefonía móvil/100 pob.
- Líneas fijas líneas/100 pob.
- Investigadores, número/mill pob.
- Gasto bruto en I+D, % PIB
- Ranking QS de Universidades, puntuación media top 3
- Colaboración Empresa/Universidad[†]
- Nivel de desarrollo de Clúster[†]
- Gasto en I+D financiada por el exterior, %
- Alianzas Estratégicas y JV acuerdos/tr PPA\$ PIB
- Familias de Patentes registradas en oficinas 3+ / PPA\$ PIB
- Pagos de Royalties y Licencias, % comercio total
- Importaciones alta tecnología menos re-importaciones, %
- Servicios de información y comunicación, % comercio total
- Flujo neto de IED, % PIB
- Aprobación de Patentes Nacionales/tr PPA\$ PIB
- Aprobación de Patentes PCT /tr PPA\$ PIB
- Modelos de Utilidad aprobados /tr PPA\$ PIB
- Artículos Científicos y Técnicos /bn PPA\$ PIB
- Índice H sobre papers citados

1.5.1 The Global Competitiveness Report 2014-2015 (Technical Notes and Sources)

- Derechos de Propiedad
- Protección de la Propiedad Intelectual
- Trasvase de Fondos Públicos
- Confianza en los políticos
- Pagos irregulares y sobornos
- Independencia Judicial
- Prevaricación en decisiones públicas
- Malversación de caudales públicos
- Barreras regulatorias
- Eficacia del marco jurídico en resolución de conflictos
- Eficacia del marco jurídico en regulaciones especiales
- Transparencia pública
- Costes empresariales del terrorismo
- Costes empresariales del crimen y la violencia
- Crimen organizado
- Fiabilidad de la Policía
- Comportamiento empresarial ético
- Rigor de los criterios de información y control
- Eficacia de los consejos de administración
- Protección de accionistas minoritarios
- Protección de los inversores, 0-10 (mejor)
- Saldo presupuestario, % PIB
- Ahorro Nacional Bruto, % PIB
- Inflación, variación anual %
- Deuda Pública, % PIB
- Rating de la Deuda Pública, 0-100 (mejor)
- Índice del Tamaño del mercado doméstico, 1-7 (mejor)
- Índice del Tamaño del mercado exterior, 1-7 (mejor)
- PIB (PPA\$ MM)
- Exportaciones en porcentaje de PIB
- Cantidad de proveedores Locales
- Calidad de proveedores locales
- Desarrollo de Clusters
- Naturaleza de la ventaja competitiva
- Amplitud de la Cadena de Valor
- Control de la distribución internacional
- Sofisticación del proceso productivo
- Alcance del marketing
- Voluntad para delegar autoridad
- Disponibilidad de servicios financieros
- Asequibilidad de servicios financieros
- Financiación a través del mercado de RV
- Facilidad de acceso a Préstamos
- Disponibilidad de VC
- Solidez Bancaria
- Regulación de los intercambios de valores
- Índice de derechos legales, 0-10 (Mejor)
- Calidad de la Educación Primaria
- Matrículas en educación primaria, net %
- Matrículas en educación secundaria, bruto %
- Matrículas en educación superior, bruto %
- Calidad del sistema educativo
- Calidad de la educación en matemáticas y ciencia
- Calidad de la gestión escolar
- Acceso a Internet en las escuelas
- Disponibilidad de servicios de capacitación e investigación
- Alcance de la formación del personal
- Cooperación en la relación patronal-trabajador
- Flexibilidad fijación salarios
- Usos de contratación y despido
- Costes del despido, semanas de salario
- Efecto de la imposición sobre incentivos laborales
- Salarios y Productividad
- Dependencia en gestión profesional
- Capacidad del país para retener talento
- Capacidad del país para atraer talento
- Mujeres en el mercado laboral, ratio sobre hombres
- Calidad de las infraestructuras generales
- Calidad de las carreteras
- Calidad de las comunicaciones ferroviarias
- Calidad de las infraestructuras portuarias
- Calidad de las infraestructuras aeroportuarias
- Disponibilidad asientos en aerolíneas asientos km/semana, millones
- Calidad del suministro eléctrico
- Infraestructura General
- Producción Electricidad, kWh/cap
- Funcionamiento Logístico
- Formación de Capital Bruto, % PIB
- Capacitación Tecnológica
- Disponibilidad últimas tecnologías
- Absorción de tecnología por las compañías
- IED y transferencia tecnológica
- Uso de internet individual, %
- Contratos Internet banda ancha/100 pob
- Ancho de banda internacional, kb/s por usuario
- Banda ancha móvil contratos/100 pop
- Capacidad para la innovación
- Calidad de las instituciones de investigación científica
- Gasto empresarial en I+D
- Cooperación Universidad-Empresa en I+D
- Adquisiciones de sector público de alta tecnología
- Disponibilidad de científicos e ingenieros
- Patentes PCT, solicitudes/millón pob

The venture capital and private equity country attractiveness index 2013

- Tamaño del Mercado de Valores
- Liquidez de Mercado de Valores (Volumen negociado)
- OPVs y Actividad de Nuevas Cotizaciones
- Actividad del Mercado de Fusiones y Adquisiciones
- Mercado de Deuda y Crédito
- Tasa de Morosidad
- Sofisticación del Mercado Financiero
- Incentivos Fiscales a emprendedores y Barreras administrativas
- Calidad de la Gobernanza corporativa
- Protección del Derecho de Propiedad
- Calidad del cumplimiento de la Ley
- Corrupción y Cohecho
- Tamaño total de la Economía (PIB)
- Crecimiento real del PIB
- Paro
- Educación y Capital Humano
- Rigidez del Mercado de Trabajo
- Innovación
- Artículos científicos y técnicos
- Facilidad para empezar y llevar un negocio
- Facilidad para cerrar un negocio
- I+D empresarial

Agentes República Dominicana

En la Etapa 2 se han mencionado las herramientas de apoyo y se ha utilizado el ejemplo de la República Dominicana. Algunas de esas herramientas de apoyo son acciones a favor de lo emprendedores y otras son entidades concretas; asociaciones, fundaciones, administraciones públicas.

A continuación se relacionan las entidades contenidas en el Diagrama 10:

- **Senatics:** Secretaría Nacional de las Tecnologías de la Información y Comunicación del Paraguay (www.senatics.gov.py)
- **Dirección de Emprendimiento del Ministerio de Industria, Comercio y PYMES de la República Dominicana** (www.mic.gob.do)
- **Aceleración Alpha:** Programa de aceleración de empresas de la República Dominicana (www.aceleracionalpha.com)
- **INCUPAR:** Asociación paraguaya de incubadoras de empresa y parques tecnológicos (www.incupar.org.py)
- **Emprende:** Incubadora de negocios tecnológicos de la República Dominicana (www.emprende.org.do)
- **Asociación Nacional de Jóvenes empresarios de la República Dominicana** (www.anje.org)
- **Chispa emprendedora:** Organización de fomento del espíritu emprendedor en la República Dominicana (www.chispaemprendedora.com)
- **Ministerio de la Juventud** (<http://juventud.gob.do/transparencia/proyectos-y-programas/emprendurismo/>)
- **PUCMM Emprende** (<http://www.pucmm.edu.do>)
- **Empretec** (<http://www.empretecrd.org>)
- **Fundación Innovati** (<http://fundacioninnovati.org/V1/>)
- **Standup Pitch Night** (<https://www.facebook.com/standuppitch/>)
- **Lean Startup Machine** (<https://www.leanstartupmachine.com/cities/santo-domingo>)
- **Junior Achievement Dominicana** (<http://www.jadom.org>)
- **Startup Weekend** (<http://startupweekend.do>)
- **Enlaces** (<http://www.enlaces.org.do/site/>)
- **Aceleración Alpha** (<http://www.aceleracionalpha.com>)
- **Coworking Do** (<http://coworking.do>)
- **CIDE** (<http://www.cide.org.do>)

CRÉDITOS

Autores

Esta publicación fue preparada por: Francisco Sainz de Murieta, Marta-Patricia Aparicio y Montesinos (Fondo Multilateral de Inversiones/BID-Estados Unidos).

La coordinación del diseño estuvo a cargo de Claudia M. Sáenz (Fondo Multilateral de Inversiones/BID-Estados Unidos y de Francisco Sainz de Murieta.

Agradecimientos especiales a Susana-García Robles (Fondo Multilateral de Inversiones/BID-Estados Unidos), Shoshana Grossman-Crist. A Lorena Méndez, Viceministra de PYMEs del Gobierno de Paraguay, Ignacio Mendez (Viceministro de Fomento a las Pymes de la República Dominicana), José Checo (Director de Emprendimiento de la República Dominicana), Pedro Gonzalez Torroba (Director Madrid Emprende 2014-2015) a Mariana Wettstein (Fondo Multilateral de Inversiones/BID-República Dominicana), Fernando Balsevich y Lauren Murphy (Fondo Multilateral de Inversiones/BID-Paraguay), Claudia Irene Moreno Jiménez (Fondo Multilateral de Inversiones/BID-Estados Unidos) y Fernando Blanco Olea (KNL/FHL BID-Estados Unidos). A Iñaki Ortega Cachón (Director Madrid Emprende 2005-2014 y Director Deusto Business School Madrid), Isabel García-Lomas y Alvaro Rojas (StepOne Ventures). Finalmente, a los responsables de asociaciones, instituciones públicas y privadas y emprendedores de República Dominicana y Paraguay por su desinteresada y valiosa colaboración en la elaboración de esta guía.

Diseño

SrBrightside- Madrid- España.

Fotografía

Creative Commons (CC)

Copyright © 2015 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra está bajo una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (CC-IGO BY-NC-ND 3.0 IGO) licencia (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando crédito al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI. El uso del nombre del BID para cualquier fin que no sea para la atribución y el uso del logotipo del BID, estará sujeto a un acuerdo de licencia por separado y no está autorizado como parte de esta licencia CC-IGO. Notar que el enlace URL incluye términos y condicionales adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

1300 New York Avenue, N.W., Washington, D.C. 20577



mifcontact@iadb.org



www.facebook.com/fominbid



www.twitter.com/fominbid

www.fomin.org



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID