

# 02



## Fomentar ecosistemas dinámicos de innovación empresarial

En las ciencias naturales, se entiende por ecosistema un sistema de elementos interconectados, formado por una comunidad de organismos que interactúan con su entorno. Los ecosistemas suelen ser estructuras anidadas, y es difícil trazar un límite a su alrededor. Piense en la vida en la corteza de un árbol de bosque. El árbol es un ecosistema para las criaturas que viven sobre él y en él, mientras que el propio árbol forma parte del ecosistema del bosque, y así sucesivamente.

Cuando los seres humanos forman parte de los ecosistemas, la organización de las actividades, los objetos físicos y los recursos suelen ser intencionados.



Los agentes del ecosistema moldean el ecosistema a través de sus interacciones y su comportamiento. Pero, al mismo tiempo, el ecosistema configura las opciones disponibles y los potenciales evolutivos de los distintos agentes.

Muchos académicos que estudian los ecosistemas empresariales se basan en el trabajo pionero de Frederick Moore, quien describe un ecosistema empresarial como “una comunidad económica sustentada por una base de organizaciones e individuos que interactúan y producen bienes y servicios de valor para los clientes, que a su vez son miembros del ecosistema. Entre los organismos miembros figuran también proveedores, productores principales, competidores y otras partes interesadas. Con el tiempo, se coevolucionan sus capacidades y funciones, y tienden a alinearse con las orientaciones marcadas por una o varias empresas centrales...”.

2 Moore, J., F. 1996. *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York: HarperCollins.

Es difícil copiar ecosistemas enteros o incluso sólo elementos que funcionan de un ecosistema a otro, aunque los ecosistemas pueden aprender unos de otros. Silicon Valley, un famoso ejemplo de ecosistema empresarial, no sólo es difícil de copiar, sino que también ha demostrado su resistencia a extenderse a los parques empresariales cercanos. Del mismo modo, los intentos de crear nuevos ecosistemas a partir de cero suelen fracasar.

Sin embargo, es posible fomentar ciertos comportamientos que pueden dar lugar a la aparición de un ecosistema. Por ejemplo, Hwang y Horowitz sostienen que promover ecosistemas empresariales es más parecido a apoyar selvas tropicales que a gestionar plantaciones. Su mensaje no es el de copiar a Silicon Valley, sino imaginar un “próximo” ecosistema que se fomente en torno a ciertos principios clave. Argumentan que al promover prácticas como “aprender haciendo”, “potenciar la diversidad”, “celebrar los modelos de conducta”, “construir tribus de confianza”, “crear bucles de retroalimentación social” y “hacer explícitos los contactos sociales” en un lugar se crearán las condiciones a partir de las cuales es probable que surja una serie de actividades emprendedoras.

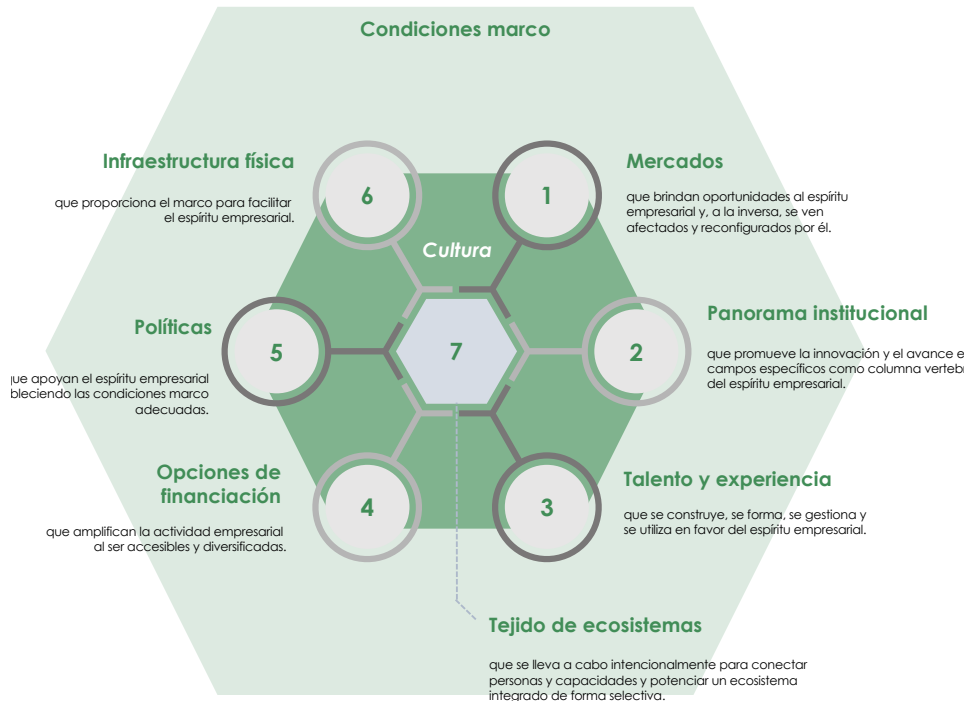
Durante 2020, Mesopartner se asoció con VDI/ VDE Innovation + Technology para desarrollar un instrumento de evaluación del ecosistema empresarial para la GIZ. Identificamos nueve funciones clave de un ecosistema empresarial, de las cuales siete podían ser objeto de evaluación comparativa. La evaluación pretende apoyar el fortalecimiento del dinamismo y la resiliencia de

3 Hwang, V.W. & Horowitz, G. 2012. *The Rainforest: The secret to building the next Silicon Valley*. Regenwald.

estos sistemas y ayudar a un mayor número de actores a tomar conciencia de su papel en el ecosistema. Inspirándonos en el pionero Daniel Isenberg, identificamos distintas funciones que captan la dinámica de un ecosistema empresarial. Estas funciones captan las posibilidades que los empresarios suelen aprovechar del ecosistema. Por lo tanto, es irrelevante que el sector público o el privado proporcionen estas funciones. Lo que es más importante es que estas funciones – según su madurez – añadan valor, promuevan la innovación e induzcan la diversidad en el ecosistema.

Las siete funciones mensurables que proporcionan los ecosistemas empresariales son:

1. El acceso a **mercados** que ofrecen oportunidades y retroalimentación
2. El **panorama institucional** que fomenta la innovación y el progreso
3. La disponibilidad de **talento y experiencia**
4. Una variedad de **opciones financieras** que amplifican la actividad empresarial
5. **Políticas de** fomento del espíritu empresarial
6. **Las infraestructuras físicas y digitales** que permiten la inversión y el crecimiento
7. Esfuerzos intencionados para **tejer continuamente** relaciones **ecosistémicas** y acciones colectivas



Hay dos funciones adicionales: 8) la cultura de colaboración y competencia entre los actores, y 9) las condiciones marco que propician la asunción de riesgos y la innovación. Estas funciones son más difíciles de captar porque son más ambiguas: los factores que desaniman a la mayoría de las empresas a menudo inspiran a unos pocos emprendedores y tecnoentusiastas a innovar. Por ejemplo, las duras condiciones comerciales pueden paralizar a la mayoría de las empresas, pero pueden servir de inspiración a unos pocos empresarios para desarrollar soluciones alternativas.

A partir de este trabajo, me gustaría ofrecer algunas observaciones a los profesionales del desarrollo interesados en promover ecosistemas empresariales para ayudarlos a reconocer algunas de las características comunes de los ecosistemas que observan:

- Unos pocos actores suelen desempeñar el papel de intermediarios del conocimiento, aportando nuevos conocimientos e ideas del exterior o conectando distintos dominios del conocimiento dentro del ecosistema.
- Gran parte de los conocimientos necesarios para la innovación ya están integrados en el ecosistema.
- A menudo existe una sana presión competitiva sobre las personas, los equipos y las empresas para que sean innovadores, exploten nuevos conocimientos, atraigan talentos y se introduzcan con éxito en nuevos mercados.
- Cuando en el ecosistema o en el entorno más amplio no se dispone de funciones críticas, los emprendedores deben suplir internamente la



falta de estas funciones clave. Aunque algunos serán capaces de compensar las carencias e innovar al mismo tiempo, la innovación empresarial en general puede verse limitada por las funciones que faltan.

- La configuración de las distintas funciones cambiará con el tiempo a medida que evolucione el ecosistema. La importancia de las distintas funciones dependerá de la etapa y de las necesidades de los distintos actores.
- Los actores del ecosistema resuelven problemas continuamente en distintos frentes, lo que da lugar a una evolución continua del ecosistema. Mientras que algunos pueden centrarse en ampliar las fronteras tecnológicas, otros pueden centrarse en crear nuevos mercados.
- Las ideas ganadoras se difunden rápidamente más allá de las fronteras organizativas a medida que se resuelven los problemas o se

dispone de soluciones.

- El conocimiento tácito fluye fácilmente entre las personas que colaboran más allá de las fronteras organizativas, aunque las organizaciones en sí sean diferentes. De hecho, la exposición a diversas bases de conocimiento y diferentes competencias suele impulsar la innovación, lo que a su vez atrae más talento y recursos al ecosistema.
- Las limitaciones que se superan mediante la innovación y la colaboración pasan a formar parte del ADN del ecosistema. Estos avances suelen determinar la evolución posterior del ecosistema.
- En los ecosistemas dinámicos, no sólo colaboran los empresarios sino también los empleados, los aficionados individuales y los representantes de las organizaciones de apoyo, que suelen auto-organizarse en torno a intereses o ideas comunes.



El enfoque del ecosistema empresarial me ha resultado útil para reflexionar sobre lo que los emprendedores y los innovadores extraen de su entorno y aportan a él. Estas siete funciones resaltan las posibilidades ofrecidas por el sistema y cómo las organizaciones que proporcionan estas funciones co-evolucionan con los innovadores, los solucionadores de problemas y las nuevas capacidades creadas en el sistema. Las dos funciones adicionales también son valiosas porque llaman nuestra atención sobre hacia dónde podría ir el ecosistema desde aquí. Si es





posible superar los desafíos y limitaciones del entorno más amplio y del contexto sociocultural, los avances logrados configuran las futuras vías de desarrollo del ecosistema de forma diferente a las soluciones que generan otros ecosistemas.

Hay tres breves advertencias que debo repetir a menudo: en primer lugar, no sólo hay que centrarse en el sector privado; las organizaciones del sector público y de la sociedad civil también deben aprender y adaptarse junto con los actores del ecosistema.



En segundo lugar, los ecosistemas empresariales se concentran muchas veces en una pequeña zona geográfica. No representan necesariamente a todo el lugar o la industria; son un nodo dentro de un sistema mayor. Hay que tener cuidado con el nivel de ambición que se espera de un ecosistema. Tal vez la contribución más valiosa de un ecosistema es que funciona como un dispositivo de resolución de problemas y reciclaje de conocimientos en la sociedad. Puede ser injusto cargar a los ecosistemas con la presión de alcanzar otros de nuestros indicadores preferidos, como la creación de empleo, la inclusión, etc.

En tercer lugar, el mero hecho de que un grupo de empresarios o empresas estén ubicados en un mismo lugar no significa que exista un ecosistema. En los ecosistemas, los miembros son muy interdependientes. Las redes que hacen que los ecosistemas sean innovadores no sólo existen entre los propios empresarios, sino también entre empleados, grupos de interés interorganizativos y actores del entorno más amplio. Un ecosistema dinámico es un lugar donde se valoran mucho los nuevos conocimientos y donde las innovaciones de hoy surgen de las limitaciones del año pasado.

**Dr Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)**