

CÓMO INICIAR LA REVOLUCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

“Para encender el crecimiento y desarrollo de empresas de riesgo se necesita un ecosistema que apoye a los emprendedores. Eso es lo que realmente funciona.” Por Daniel J. Isenberg.

Según encuestas realizadas por el Banco Mundial sobre La Facilidad para Hacer Negocios en la Actualidad, un país dio un salto espectacular del puesto 143avo al 67avo en el ranking. Fue Ruanda cuya población e instituciones fueron diezmadas por el genocidio de los años noventa. En la lista del Banco Mundial, Ruanda se lanzó por encima de Haití y de Liberia, y el Banco del Oeste y Gaza, y navegó pasando a Italia, la República Checa, Turquía y Polonia. En uno de los subíndices de este estudio, la facilidad de apertura hacia los nuevos negocios, llevó a Ruanda a clasificar en el 11avo puesto del mundo.

Se pueden ver, incluso oler los signos de la revolución empresarial en Ruanda. En la tienda de supermercados estadounidense Costco, una de las tiendas minoristas más exigentes en el mundo se pueden apreciar en los mostradores el café producido por agricultores emprendedores. En Ruanda misma, la evidencia es dramática el PBI per cápita se ha cuadruplicado desde el año 1995.

Este es el tipo de cambio que el emprendimiento puede llevar a un país. Un ejemplo de ello son las palabras del presidente ruandés, Paul Kagame: **“El Emprendimiento es la manera más segura de alcanzar el desarrollo.”** Él no es la única voz: estudios económicos en todo el mundo relacionan coherentemente al emprendimiento, en particular al de la variedad de rápido

crecimiento, con la creación rápida de empleo, crecimiento del Ingreso per Cápita e incremento de la productividad a largo plazo.

Se puede ver aún más palpable la evidencia de estas historias de sorprendente éxito empresarial en los mostradores de los supermercados Costco, a algunos pasos del café ruandés, se puede encontrar pescado fresco de Chile, que ahora clasifica en el 2do puesto como proveedor de salmón después de Noruega. El pescado chileno que se encuentra en los supermercados estadounidenses es el resultado del esfuerzo de cientos de nuevas empresas relacionadas a la pesquería en la década de los ochentas y noventas. A unos cuantos pasillos de distancia se pueden encontrar las filas de USBs inventados y fabricados en Israel, país cuyos virtuosos emprendedores han estado proveyendo tecnologías innovadoras al mundo desde la década de los setenta. Y justo a la vuelta de la esquina, la farmacia de Costco vende drogas genéricas hechas por Actavis de Islandia, cuyo despegue meteórico aterrizó, sólo hace diez años, entre los cinco líderes de productos genéricos en todo el mundo.

Ruanda, Chile, Israel e Islandia son terrenos fértiles para el emprendimiento, gracias en parte a los grandes esfuerzos de sus gobiernos. Sin embargo, aunque los productos que se ofrecen en Costco son el resultado del impulso de emprendedores innovadores, esos negocios fueron todos, indirecta o directamente asistidos por líderes del gobierno que ayudaron a la creación de ambientes que nutrieran y apoyaran al emprendimiento. Estos ecosistemas de emprendimiento se han convertido en un tipo de santo grial para los gobiernos alrededor del mundo, tanto en países desarrollados como en los emergentes.

Desgraciadamente, muchos gobiernos han tomado una posición mal direccionada en la construcción de ecosistemas de emprendimiento, persiguiendo ecosistemas ideales inalcanzables y buscando mejores prácticas en economías que son completamente distintas a las de ellos. Pero cada vez más, las prácticas más efectivas vienen de países más remotos en la tierra, cuyos recursos, tanto estructura legal, transparencia de gobernabilidad y valores democráticos son escasos. En estos lugares el emprendimiento ha adquirido una cara completamente nueva.

Estas nuevas prácticas están surgiendo desde cero, de la prueba y el error. Este desorden no detiene a los líderes, porque hay mucho en juego. Los gobiernos deben explotar toda la experiencia disponible y comprometerse a la experimentación continua. Deberán seguir un conjunto de prescripciones incompletas y siempre cambiantes, revisarlas y redefinirlas implacablemente. Las alternativas, toman décadas para diseñar un modelo a seguir, actuando al azar, o sin hacer nada, y éstas son inaceptables.

Sin embargo, el gobierno no puede hacer todo sólo; los sectores tanto privados como las ONG también deben tener una responsabilidad. En numerosas situaciones ejecutivos de empresas, propietarios de negocios familiares, universidades, organizaciones laborales, fundaciones, financieras y por supuesto los mismos emprendedores han iniciado e incluso financiado la educación del emprendimiento, mediante conferencias, investigaciones y la dedicación a las políticas emprendedoras. Como les mostraremos más adelante en este artículo, algunas veces la iniciativa privada hace que sea más fácil para los gobiernos actuar con mayor rapidez

y efectividad, y todos los involucrados pueden aprovechar cualquier oportunidad para mostrar su verdadero liderazgo.

Para lograr el progreso, los líderes necesitan quizás mapas prácticos e imperfectos y guías de pautas de navegación. De lo que sabemos tanto por la investigación como por la práctica, esto es lo que realmente funciona para estimular la prosperidad de los ecosistemas emprendedores.

Nueve Recetas para Crear un Ecosistema de Emprendimiento

El ecosistema de emprendimiento consiste en un grupo de elementos individuales, tales como liderazgo, cultura, mercados de capital, y clientes con mente abierta, que combinan en formas complejas. Separadamente cada una de estas situaciones conducen hacia el emprendimiento, pero no son suficientes para mantenerse por sí solas. Por esa razón es que muchos gobiernos se equivocan, pues sólo enfocan en uno o dos de éstos elementos. Sin embargo, todos estos elementos juntos aceleran la creación y desarrollo de empresas de riesgo. Cuando se integran en un solo sistema holístico, los líderes de gobierno deben concentrarse en estos nueve elementos.

1- Dejar de Imitar al Valle de Silicón (“Silicon Valley”, California)

La ambición universal de convertirse en otro valle de silicón expone a los gobiernos a la frustración y al fracaso. En realidad hay muy poco que discutir sobre por qué el valle de silicón se ha vuelto el “estándar de oro” del ecosistema de emprendimiento, gigantes como Intel, Oracle, Google, eBay, y Apple.

. El valle lo tiene todo: tecnología, dinero, talento, una masa crítica de empresas de riesgo, y una cultura que estimula la innovación colaborativa y tolera el fracaso. Por ello es entendible que cuando los líderes de todo el mundo señalan a California y digan: “Yo también quiero eso”.

Sin embargo, sentir envidia por el Valle no es una buena guía por muchas razones. Una es que, irónicamente, incluso el Valle de Silicón no podría convertirse ahora en lo que es aunque lo intentara. Su ecosistema evolucionó bajo un grupo de circunstancias únicas: una industria aeroespacial muy fuerte, la cultura de apertura de California, las relaciones de apoyo de la Universidad de Stanford con la industria, una fuente inventiva de Fairchild Semiconductor, una política de inmigración liberal con estudiantes de doctorado y pura suerte, entre otras cosas. Todos estos factores realzaron la caótica evolución que define la determinante definitiva de causa y efecto. Desarrollando una “industria basada en el conocimiento”- la oración de los gobiernos en todas partes- es una aspiración admirable, sin embargo, requiere una inversión masiva, en educación durante largas generaciones, así como la habilidad de desarrollar propiedad intelectual de clase mundial. Más allá de eso la industria del conocimiento requiere una fuente de información tecnológica. Considere que los capitalistas de empresas de riesgo invierten en el mejor de los casos 1% en las empresas basadas en tecnología y una porción significativa de ésta fracasa.

Una tercera limitación es que aunque pareciera que el Valle de Silicón es un lugar para crear empresas de riesgo, en realidad no es más que un magneto que atrae a emprendedores ya listos, que se

reúnen allí de todas partes del mundo formando con frecuencia sus propias subculturas étnicas y organizativas, es lo que Gordon Moore, uno de los antiguos creadores del Valle llama “industria de trasplantes”. Y aunque es difícil cuidar un ecosistema que motiva a los habitantes actuales a tomar una decisión de emprendimiento es aún más difícil crear una “Mecca” de emprendedores.

2. Formar un Ecosistema en función a las Condiciones Locales

Si no es el Valle de Silicón, entonces ¿cuál es la visión empresarial que deben asumir los líderes del gobierno? Lo más difícil, pero a la vez crucial para el gobierno es hacer un terreno a la medida que quepa perfecto a las dimensiones, estilo y clima del emprendimiento local.

Las sorprendentes diferencias entre Ruanda, Chile, Israel e Islandia nos ilustran sobre el principio que **los líderes pueden y deben fomentar soluciones locales, basadas en las realidades de sus propias circunstancias ya sean sus recursos naturales, ubicación geográfica o cultura.** El gobierno de Ruanda asumió una fuerte estrategia de intervención en los años posteriores al genocidio, identificando a tres industrias locales (café, té y turismo) que tenían potencial de desarrollo. Se organizó activamente a las instituciones que apoyarían a estas industrias, por ejemplo: capacitando a los agricultores para sembrar y empacar el café cumpliendo estándares internacionales y conectándolos al extranjero por canales de distribución. La prioridad de Ruanda era ofrecer trabajo a millones de personas. Su esfuerzo se convirtió en 72,000 nuevas empresas de riesgo, constituidas por dos o tres

personas por operación, lo cual triplicó las exportaciones y redujo la pobreza en un 25%.

Chile también se concentró en las industrias que tenían abundantes recursos naturales- tales como la pesquería. Como en Ruanda, el gobierno asumió un poderoso enfoque intervencionista, dentro de su ecosistema de emprendimiento, en Chile durante los primeros años del gobierno de Augusto Pinochet y con la ideología de mercado libre del dictador fue posible que la clase media chilena obtuviera financiamiento y licencia para sus operaciones de pesca. EL gobierno también debilitó la fuerza laboral (algunas veces brutalmente) para reducir el costo de la inversión y mantener la moneda chilena barata y así seguir siendo competitivos en los mercados de exportación.

Los recursos naturales no son frecuentemente un componente clave para el ecosistema, sin embargo se estimula el emprendimiento cuando tales recursos son escasos, exigiendo la innovación por parte de las personas. Taiwán, Islandia, Irlanda y Nueva Zelanda son “islas” lejanas de pocos recursos y, sin embargo todas ellas desarrollaron ecosistemas basados fundamentalmente en el capital humano. Lo mismo hizo Israel. En la década de los setentas y ochentas, su incomparable ecosistema surgió peligrosamente de una combinación de factores, incluyendo un gran despliegue de fuerzas militares en investigación y desarrollo, fuertes conexiones con judíos en otros países para obtener capital y clientes, y una cultura que apreció la frugalidad, educación, y sabiduría incondicional.

3. Comprometer al Sector Privado desde el Principio

El gobierno no puede construir ecosistemas solo. Solamente el sector privado tiene la motivación y perspectiva para desarrollar su propio mantenimiento, mercados orientados hacia la obtención de ganancias. Por esta razón el gobierno debe involucrar al sector privado desde el principio y dejarlo adquirir un lugar significativo para alcanzar el éxito del ecosistema.

Empieza con una cándida conversación. Una forma de involucrar al sector privado es llegar a sus representantes desde un comienzo, reduciendo barreras estructurales y formulando políticas y programas orientados hacia el emprendimiento. Si no hay la experiencia necesaria dentro del país siempre se puede conseguir en el extranjero con los expatriados. En la década de los ochenta el gobierno buscó consejo en los ejecutivos Taiwaneses importantes que lideraban compañías de tecnología en Estados Unidos y estableció continuos forums para conseguir información. En realidad el gobierno creó programas basados en las sugerencias de estos expatriados, que estuvieron tan satisfechos con la implementación de sus ideas que muchos regresaron a su país en los noventas, y algunos de ellos actualmente ocupan importantes posiciones políticas o dirigen las nuevas plantas que se fundaron. Por ejemplo, Morris Chang, ex vicepresidente del grupo Texas Instruments, regresó a su patria y luego fundó y aún dirige a TSMC, la segunda planta productora de semiconductores.

Diseñado en auto liquidación. En 1993 el gobierno israelita creó Yozma, con un fondo de \$100 millones que en tres años produjo 10 fondos de capital de riesgo. En cada uno de ellos, Yozma, un socio privado israelita, y un socio privado extranjero, con experiencia en manejo de fondos, invirtieron en

aproximadamente partes iguales. Desde el inicio, el gobierno israelita les ofreció a sus socios del sector privado la opción de comprar su parte en los fondos bajo términos atractivos- un hecho pasado por alto por otros gobiernos que copian el modelo Yozma. De los diez fondos, ocho aprovecharon la oportunidad lo que fue muy provechoso para el gobierno. A los cinco años de fundado Yozma los activos que quedaron fueron liquidados en una subasta. La salida del gobierno sirvió como prueba para el mercado que el valor real se había generado y esa es una de las razones por las que la industria de capital de riesgo israelita no sólo es auto sostenible sino que también dio un salto monumental en su crecimiento.

4. Favorecer los grandes potenciales. Muchos programas de capital de riesgo en economías emergentes ofrecen poca cantidad de recursos a las empresas de riesgo ubicadas en la parte inferior de la pirámide. Y por ello, algunos de ellos, tales como la Fundación Carvajal de Cali, Colombia ha incrementado dramáticamente su ingreso para algunos segmentos de la población. Sin embargo, concentrar los recursos excluyendo a empresas de riesgo con alto potencial es un grave error.

En una era donde el microfinanciamiento para emprendedores de pequeña escala se ha convertido en una tendencia, la reubicación de recursos para apoyar a los emprendedores con alto potencial puede parecer elitista e injusta. Pero en especial si los recursos son limitados, los programas deben tratar de enfocarse primero en los emprendedores ambiciosos y orientados al crecimiento con miras hacia mercados con alto potencial.

La economía social de las empresas de riesgo con alto potencial y las alternativas de empleo a pequeña escala son muy distintas. Aunque 500 empresas de un solo propietario con micro financiamiento y una persona que se globaliza rápidamente con una empresa de 500 personas pueden crear el mismo número de empleos, muchos expertos argumentan que: la generación de riqueza, el poder para inspirar el inicio de otros emprendimientos, el enriquecimiento de la fuerza laboral y el valor de la reputación son finalmente mucho más importantes. Otra empresa que está de acuerdo con esto es Enterprise Ireland, una agencia responsable de apoyar el crecimiento de compañías irlandesas para lograr nivel internacional. Pues ha creado un programa específicamente para ofrecer monitoreo y ayuda financiera a los emprendedores con alto potencial, definidas como empresas de riesgo orientadas hacia la exportación basadas en tecnología innovadora y que pueden generar al menos un millón de libras esterlinas en ventas y 10 empleos en tres años. La ONG Endeavor, la cual se concentra en el desarrollo de negocios de emprendedores en 10 economías emergentes, hasta la fecha ha adoptado por así decirlo, a 440 emprendedores de “alto impacto”, quienes con el asesoramiento de Endeavor están transformando su éxito en modelos ejemplo para sus paisanos.

No todas las empresas de riesgo con alto potencial están basadas en tecnología; de hecho, podría decir que la mayoría no lo son. SABIS, organización que administra educación fundada en el Líbano muchos años atrás, es un ejemplo perfecto. Actualmente es una de las más grandes EMOs enseñando a más de 65,000

estudiantes en 15 países con la meta de llegar a un millón de estudiantes para el 2020.

5. **Obtén una Gran Ganancia en la Junta Directiva.**

Recientemente se ha puesto en claro que el éxito puede tener un efecto sorprendentemente estimulante en un ecosistema de emprendimiento – por despertar la imaginación del público e inspirar a los imitadores. Yo llamo a este efecto “la ley de los pequeños números”. El uso del programa Skype por millones de personas y su eventual venta a eBay por \$2.6 mil millones se ha reflejado en toda la pequeña nación de Estonia, motivando a personas altamente calificadas a iniciar sus propias compañías. En China, las acciones de Baidu en el mercado y su reconocimiento mundial han inspirado una completa generación de nuevos emprendedores. El impresionante éxito de Celtel como proveedor de telefonía móvil líder del Sub-Sahara, el proveedor regional de telefonía móvil de África y su venta a Zain por más de \$3 mil millones llenó a la región de orgullo y ayudó a los gobiernos africanos a desechar entre los inversionistas el “temor a África”. En Irlanda fue la Corporación Elan y Iona Technologies, en la lista de Nasdaq, en 1984 y 1997, respectivamente quienes sirvieron de guía para la generación de emergentes emprendedores.

Tempranamente, **los éxitos visibles pueden reducir la percepción de limitaciones y riesgos que implica el emprendimiento, y resaltar las recompensas tangibles.** Incluso los éxitos modestos pueden tener impacto. Arabia Saudita, una nación cuyas reducidas empresas de riesgo (aparte de los grupos de empresas familiares poderosos), está luchando contra los numerosos obstáculos estructurales y culturales que enfrentan los

emprendedores. Un saudí, Abdullah Al-Munif renunció a su remuneración, se ajustó el cinturón, peleó contra la burocracia y empezó su negocio de cobertura de chocolate. Recientemente convirtió su negocio, Anoosh, en una cadena nacional con diez tiendas con miras al mercado exterior. Ahora, cuando Al-Munif aparece como panelista en los seminarios de emprendimiento, los saudíes aspirantes a emprendedores se inspiran de su coraje y se dan cuenta de que ni el capital, ni la tecnología, ni las conexiones son esenciales para el éxito.

Celebrar demasiado los éxitos. Los gobiernos deben ser atrevidos cuando celebran a las empresas de riesgo que prosperan. Eventos que congreguen a medios de comunicación, premiación con mucha publicidad e informes en la literatura gubernamental, discursos y entrevistas todas tienen un impacto.

Aunque sinceramente no siempre funciona, puesto que muchas culturas desmotivan cualquier tipo de demostración pública de éxito como signo de mala suerte o de invitación al cobrador de impuestos. Mientras tanto en Hong Kong hasta los pequeños emprendedores manejan un Mercedes negro para reflejar su estatus, en el Este Medio se cree que alardear del éxito públicamente puede atraer la envidia de sus vecinos o peor que eso el Mal de Ojo.

El primer “*call center*” que existió en Kenya, KenCall, fundado por Nicholas Nesbitt y dos socios en el 2004, logró su presencia internacional superando muchas barreras burocráticas y estructurales, incluyendo la falta de fibra óptica de alta velocidad para conectarse a la red de comunicaciones internacionales. El

gobierno Keniano no esperó a que Ken Call fuera grande; incluso cuando recién empezaba el gobierno trajo delegaciones extranjeras para visitarlo, promoviendo a la empresa en publicaciones oficiales y de prensa, siendo anfitrión de conferencias internacionales de tercerización “outsourcing”. Los funcionarios del gobierno, también usaron el ejemplo de KenCall para presionar por reformas, las cuales apresuraban la construcción de la primera conexión de fibra óptica para África del Este –ejemplo que demuestra que el éxito del emprendimiento puede facilitar el cambio estructural, incluso algo más.

6. Abordar el Cambio Cultural con la Cabeza en Alto. Cambiar una cultura profundamente arraigada es extremadamente difícil, pero Irlanda y Chile demostraron que es posible alterar las normas sociales relacionadas al emprendimiento en menos de una generación. Hasta la década de los ochenta, la mayor aspiración de los jóvenes en Irlanda era conseguir empleo en el gobierno, en servicios financieros o en la agricultura. La tolerancia por morosidad de préstamos era cero y la bancarrota una vergüenza. Los padres desmotivaban a sus hijos para establecerse solos, por ello muy pocos soñaron con el negocio propio. Pero después de los noventa, cuando pioneros abrieron el camino, cientos de nuevas compañías de software han surgido en Irlanda. Algunos exportaron productos, algunos se volvieron de dominio público. Muchos alcanzaron rentas saludables. Pero lo más importante es que aprendieron que es posible fracasar y reagruparse para probar de nuevo. “Si quieres ser respetado y tomado en serio, necesitabas ser fundador con una participación en la compañía para poder hacer

algo”, recuerda Barry Murphy, quien fue director nacional de software en la predecesora de Enterprise Ireland en 1990.

En su investigación, la profesora de la Universidad de Minnesota, Rachel Schurman describió cómo el gobierno chileno concertó el esfuerzo para liberar a la economía chilena. Hasta los 80s, la clase media bien educada chilena evitaba las oportunidades que implicaran inversión, y preferían consumir en vez de ahorrar e invertir. Sin embargo ya en los 90’s la nueva clase media emprendedora chilena le dijo a Shurman: “Ahora la juventud, quieren todos ser emprendedores. Si un empresario es entrevistado en el periódico, todo el mundo lo lee. ¿Por qué tuvo éxito?, ¿Cómo lo hizo? Es un modelo que nunca antes existía.”

Los medios pueden jugar un rol importante no sólo para celebrar los éxitos sino para cambiar actitudes. En Puerto Rico, *El Nuevo Día*, el periódico más leído, apoyó el emprendimiento local publicando semanalmente una página de historias sobre el inicio de emprendedores con éxito. En una pequeña isla, estas historias se volvieron tema de conversación e incrementaron la conciencia sobre las oportunidades de emprendimiento presentes, tanto como las herramientas que se necesitaban para lograrlo.

7. Esforzar las Raíces. Es un error inundar a los emprendedores potenciales con dinero fácil: No necesariamente los va a regocijar más. Los nuevos negocios deben ser primeramente expuestos a los rigores del mercado. Igual que a los agricultores de uva retienen el agua para esforzar los sistemas de sus raíces y hacen que sus uvas produzcan un sabor más concentrado, los gobiernos deben “esforzar las raíces” de los negocios de riesgo para

entregar dinero cuidadosamente, y asegurar que los emprendedores desarrollen persistencia e ingenio. Dichas medidas también ayudan a ahuyentar a los oportunistas.

En el 2006 el Ministro de Emprendimiento de Malasia y la Cooperativa de Desarrollo premiaron a 90% de casi 20,000 aplicantes con \$5,000 como contribución para su negocio, demostrando el compromiso del gobierno con los emprendedores. El programa era parte de un programa de acción dirigido masivamente para los indígenas malayos, que eran menos emprendedores que los inmigrantes chinos en su país. Sin embargo los emprendedores malayos atribuyeron los resultados desilusionantes particularmente al hecho de que el préstamo era muy fácil e incluso estigmatizaron a los receptores malayos como menos capaces. Más aún, los programas de desarrollo de emprendimiento malayos considerados por muchos, incluyéndome a mí, como los programas más comprensibles del mundo, son criticados por inhibir realmente el emprendimiento entre los malayos por la falta de toma de riesgos. Algo similar pasó en Sudáfrica con el programa de Habilidad de la Economía Negra en Sudáfrica llegando a la conclusión que este programa BEE había desmotivado el emprendimiento entre la masa negra de Sudafricanos y había beneficiado primeramente a la élite y a los que tenían buenos contactos.

De hecho, la fatiga de conseguir los recursos cuando son escasos, incluso hostiles, genera ambientes que con frecuencia promueven recursos de emprendimiento. Los pobladores de Nueva Zelanda lo llaman la ingenuidad del Kiwi “el cable número 8”: En la época colonial de ese país el único recurso era un cable de cerca de calibre

8, y los neo zelandeses aprendieron a repararla y hicieron muchas cosas con eso. El emprendimiento de Islandia se construye sobre un legado que dice: “pesca cuando haya peces, no cuando haya buen clima”.

Por años las incubadoras o centros de emprendimiento que otorgan ayuda financiera, monitoreo y con frecuencia espacio para los principiantes han sido muy populares entre los gobiernos. Pero yo he visto escasa evidencia que indique que estos costosos programas contribuyan conmensurablemente con el emprendimiento. Una municipalidad en Latinoamérica estableció 30 pequeñas incubadoras, pero luego de varios años solamente una empresa de riesgo de entre 500 que recibieron ayuda alcanzaron ventas anuales por \$1 millón. Aunque Israel con su renovado programa de incubadoras haya ayudado al lanzamiento de más de 1,300 nuevas empresas de riesgo, relativamente sólo pocas han sido grandes empresas de éxito. Basándome en mis conversaciones con funcionarios israelíes, estimo que entre cientos de emprendimientos de israelíes que han adquirido la mayor parte de las evaluaciones o se han vuelto públicas, al menos el 5% fueron lanzadas por incubadoras. Y las incubadoras definitivamente no son rápidas. Cuando están bien concebidas y manejadas, pueden tomar 20 años o más en tener un impacto mensurable en el emprendimiento. Pero si son mal concebidas y manejadas, se convierten en elefantes blancos.

8. No saturar los Clusters; Ayúdenlos a Crecer Orgánicamente.

Ningún funcionario del gobierno ha sido despedido por promover conglomerados o clusters- concentraciones o interconexión entre compañías, proveedores especializados, proveedores de servicios,

instituciones de entrenamiento, y organizaciones de apoyo formadas alrededor de la tecnología o producto terminado en una zona o región. Las estrategias de agrupación popularizadas por la Escuela de Negocios de Michael Porter, han sido promovidas por los gobiernos en todo el mundo, lo cual predica el rol clave de los clusters para fomentar el emprendimiento y la competencia económica. Aunque los clusters de emprendedores existen naturalmente y pueden ser elementos importantes para un ecosistema, solamente existe una evidencia anecdótica cuestionable que indica que es mejor que los gobiernos desempeñen únicamente el papel de criadores. Una crítica rara sobre el cluster mantra fue publicado en la revista *Economist*,: “Generalmente los gobiernos eligen a una parte prometedora del país, idealmente una que tenga una universidad cercana y proveen dinero especialmente para empujar el emprendimiento de forma rápida bajo la mano guía de burócratas benevolentes... Ha sido un fracaso abismal... Expertos de Insead echaron una mirada a los esfuerzos del gobierno alemán para crear clusters de biotecnología como los que se encontraron en California y concluyeron que ‘Alemania había perdido básicamente \$20 mil millones - y ahora Singapur está a punto de hacer lo mismo.’ En una evaluación realizada por el Banco Mundial sobre los esfuerzos multimillonarios de Singapur para crear una ‘biopolis’ se reconoció que solamente tenían una oportunidad de 50% de éxito. Algunos le daban menos que eso.”

El problema es que con los años, las personas han malentendido la descripción de los beneficios de los clusters de Porter como una prescripción para salir y construirlos de la nada. De hecho, en un artículo publicado en esta revista en 1998

(“Clusters y la Nueva Competencia Económica”) el mismo Porter anticipaba que la dinámica de los clusters sería malentendida por los gobiernos: “EL gobierno...debe reforzar y construir los clusters existentes y emergentes en vez de intentar crear nuevos. De hecho, la mayoría de los clusters se forman independientemente de la intervención del gobierno- y algunas veces apesar suyo. Se forman a partir de la existencia de ventajas de ubicación. Para justificar los esfuerzos de desarrollo de clusters, algunas semillas de cluster deben haber pasado una prueba de mercado...”

A los gobiernos se les debe aconsejar mejor para permanecer en este sector neutrales y soltar en vez de ajustar la energía emprendedora de su gente. Deben observar que dirección toman los emprendedores y “pavimentar el camino” motivando sutilmente su asistencia en la actividad económica para formar empresas de riesgo, en vez de planear nuevas veredas, poniendo el concreto, y manteniendo fuera del césped a los emprendedores. A pesar de la visión poco elegante pero práctica, frecuentemente se pierde cuando el enfoque de cluster se traduce como políticas de gobierno que sospechosamente se emparejan para desbaratar el planeamiento industrial centralizado.

9. Reformar las Estructuras Legales, Burocráticas y Regulatorias. Las estructuras legales y regulatorias correctas son críticas para impulsar el emprendimiento. Más adelante ahondaré en ese tema, sin embargo, como casi siempre es el tema principal y exclusivo de los gobiernos, aunque he estado tratando de demostrar que el gobierno desempeña un rol más comprensivo y holístico, pues generalmente las reformas legales y regulatorias toman mucho tiempo en ser lanzadas, y el emprendimiento

frecuentemente ocurre en su ausencia. De hecho numerosos emprendedores han tenido éxito a pesar de las inhibiciones legislativas y burocráticas y han utilizado su riqueza y estatus para presionar por reformas. Finalmente, las reformas no serán verdaderamente efectivas sin la presencia de enfoques gubernamentales más “suaves” para la construcción de ecosistemas, si el gobierno no rompe con las barreras culturales, educa a los emprendedores y promueve las historias exitosas.

Después de una extensa investigación hemos concluido que ciertos puntos tienen efectos positivos en la creación de emprendimiento: descriminalizar la bancarrota, proteger a los accionistas de sus acreedores, y permitir a los emprendedores volver a empezar rápidamente. Otra reforma útil es reemplazar la idea de protección al desempleo, que es hacer difícil el despido de personal por apoyo a los desempleados. Creando y liberando mercados de capital, como el Mercado de Inversión Alternativa de Gran Bretaña que puede también tener un efecto estimulante.

Simplificar los regímenes de recaudación de impuestos y rigurosas auditorias también facilitan el emprendimiento. Por ejemplo, en Puerto Rico, un régimen de impuestos inapropiado, realmente desmotiva a muchos emprendedores a crecer y mantenerse debajo del radar para poder tratar muchos de sus gastos personales como inversiones del negocio; con esto Puerto Rico está lejos de ser único.

Siendo todo lo demás igual, remover las barreras administrativas y legales para formar empresas de riesgo es mejor que crear incentivos para superar las barreras. En el 2008 el

gobierno francés, frustrado por la falta de espíritu emprendedor en los negocios, implementó un programa de Auto emprendedores. Esto simplificaba el proceso legal para la creación de pequeños negocios, permitía a los emprendedores evitar onerosos pagos adelantados de impuestos y eliminar otros desincentivos. Más de 300,000 nuevos negocios han empezado en Francia dentro de este programa – más de 10,000 nuevos participantes al mes. Hay que reconocer, que la abrumadora mayoría se trata de un sólo propietario; ya se verá, cómo evolucionan, si es que alguno se convertirá en una gran compañía. Pero como un observador notó “Tal vez el mayor impacto es el de revertir las actitudes negativas de tantos años en Francia para empezar una pequeña empresa.” Este atrevido experimento francés es un éxito irrefutable incluso si sólo uno de miles de auto emprendedores crece como compañía.

Experimentar Incesantemente pero Holísticamente

Crear un ecosistema es un intrépido desafío, sin embargo debes correr y cubrir todas las bases. Taiwán, por ejemplo, fortaleció ciertos elementos de su ecosistema más o menos simultáneamente. Promovió la investigación de diseño de circuitos integrados y su fabricación, estableciendo el Hsinchu Parque de Ciencias cerca de Taipei. Allí se iniciaron programas de entrenamiento de circuitos integrados, con la ayuda de ejecutivos taiwaneses de tecnología con base en Estados Unidos, quienes pasaron leyes y motivaron el desarrollo de la industria de capitales para empresas de riesgo indígenas. La Yozma de Israel tuvo éxito porque estaba incorporado en un ecosistema emergente que ya incluía a más o menos docenas de empresas de riesgo de tecnología israelitas, dos fondos de capital para empresas de riesgo ya operativos, ángeles

entusiastas e inversionistas institucionales, banqueros estadounidenses inversionistas con operaciones locales, servicios de catering de apoyo profesional para emprendedores, y un flujo muy rico de operaciones.

De hecho, ignorar la naturaleza interconectada de los elementos de un ecosistema puede llegar a perversos resultados.

Motivar a los jóvenes a tener aspiraciones emprendedoras, por ejemplo, puede tener un efecto boomerang y causar un desgaste de cerebros si esas aspiraciones se frustran por un ambiente hostil. Como informó el profesor Josh Lerner, crear fondos de capital de riesgo con falta de flujo de operaciones y una estructura de incentivos apropiada, como la que estableció el Programa de Fondos Laborales de Canadá, puede realmente retardar la formación de un sector privado equitativo. El dinero del gobierno obtenido en forma fácil indiscriminadamente, puede inundar el mercado con empresas sobrevaluadas y de baja calidad haciendo más difícil para los inversionistas privados hacer dinero.

Por supuesto, ni es realista ni práctico cambiar todo de una sola vez. Tener un mapa claro de cómo se ve todo un ecosistema puede ayudar al gobierno a dar los primeros pasos sin perder de vista el camino que viene

Hacer efectivo un cambio tan importante en medio de tanta incertidumbre requiere interminables experimentos y aprendizaje, y es importante que los gobiernos en todo el mundo aprendan también unos de otros, algo que no pasa tanto como debería. Y cualquiera que trate de construir un ecosistema debe tener en mente que el trabajo nunca termina. Dos cosas me hicieron

recordar esto en casa. La primera es el lanzamiento de la competencia global de ideas de negocios promovida por el Estado de Massachusetts y la ciudad de Boston. La segunda fue un comentario que hizo un viejo amigo, prominente economista israelí y uno de los pioneros en el emprendimiento tecnológico: “No hacemos lo suficiente por promover el crecimiento empresarial en Israel y si no empezamos pronto, perderemos nuestro momento.”

Ahora, Massachusetts e Israel son uno de los lugares más emprendedores del mundo. Si ellos no se duermen en sus laureles, es un signo de que el horizonte siempre se renueva - que nunca puedes tener “suficiente” emprendimiento, que no existen las respuestas correctas, y que no hay otra opción para los que promueven leyes y líderes que la de continuar experimentando y aprendiendo cómo mejorar sus ecosistemas.

Aunque la historia nunca acaba, los principios de acción que he enumerado pueden ayudar a los gobiernos a guiar un emprendimiento hacia la dirección correcta. Comprometiendo al sector privado, modificando normas culturales, aboliendo barreras legales, motivando y celebrando el éxito, elaborando legislaciones conductivas, siendo juiciosos al crear conglomerados e incubadoras, ajustando programas financieros con los rigores del mercado y sobre todo, enfocar el ecosistema de emprendimiento como un todo permitirá a los gobiernos crear un desarrollo económico estimulando la creación de empresas de riesgo auto sostenibles. La presidente de Irlanda Mary McAleese, reconoció el extraordinario efecto que puede tener en una sociedad. En el 2003 dijo: “Actualmente una generación educada y con confianza en si misma puede ver el poder de su ingenio en su trabajo, en su país

como una cultura de emprendimiento que transforma la fortuna de Irlanda, creando un nuevo futuro para nuestros niños y una historia de éxito económico de proporciones significativas.”