

# UN ECOSISTEMA PARA EMPRENDER

Nunzia Auletta y Clariandys Rivera

Es necesario corregir la visión optimista de Venezuela como un país de emprendedores: la mayoría de las iniciativas son microempresas con una limitada posibilidad de crecimiento y supervivencia. El gran reto es aprovechar esas iniciativas para encontrar el camino hacia el emprendimiento dinámico. Esto requiere la construcción de redes que permitan la articulación de un ecosistema de emprendimiento.

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS se ha generado una atención creciente hacia el fenómeno del emprendimiento. Una parte de la discusión se ha centrado en considerarlo un posible sustituto del modelo de las grandes corporaciones que han ido perdiendo su capacidad para generar nuevos empleos e innovación en los países más ricos. Según datos publicados por la fundación Kauffman (kauffman.org), organización que promueve el emprendimiento como factor de crecimiento económico y bienestar humano en Estados Unidos y otras regiones, en las últimas tres décadas la creación neta de empleos en ese país se concentra en empresas con menos de cinco años de fundadas. Otra visión, igualmente válida, es la del desarrollo de microempresas como un pasaporte para salir de la pobreza en los países de menor desarrollo económico. La experiencia del premio Nobel de la Paz, Muhammad Yunus, en el Banco Grameen, que otorga microcréditos a mujeres en su natal Bangladesh, ha sido ampliamente documentada. Yunus explicó cómo se había difundido el concepto entre las mujeres: «Cuando una mujer se entera de que su vecina se ha unido al Banco Grameen y se ha comprado una vaca y está criando la vaca, vendiendo la leche y ganando dinero, su mente se pone en marcha. Hemos funcionado a través del ejemplo: la idea de echar a andar un negocio la asusta, pero cuando se le presenta de forma concreta todo le parece más sencillo. Hoy día hay una gran variedad de actividades en las que están implicadas las mujeres en el Banco Grameen, y en ese camino han superado la pobreza» (2008: 8).

Nunzia Auletta, profesora y directora del Centro de Emprendedores del IESA.  
Clariandys Rivera, profesora de la Universidad Metropolitana.

Entre estos extremos se mueve el universo emprendedor: una variopinta taxonomía de iniciativas que se desarrollan en los contextos más diversos y que puede incluir microempresas, pymes y emprendimientos dinámicos. La proliferación de organizaciones no gubernamentales (ONG), instituciones académicas, organismos multilaterales, instituciones financieras y gobiernos centrales y locales que declaran en su misión la prioridad de fomentar y promover el emprendimiento, es una excelente demostración de la centralidad y la actualidad del tema. Sin embargo, aún queda mucho por comprender, tanto de las definiciones de emprendimiento en sus diferentes manifestaciones como de los factores económicos, personales, conductuales y ambientales que llevan a una persona a asumir el riesgo de emprender y sacar provecho del potencial de progreso individual y colectivo asociado con el desarrollo de una nueva iniciativa.

Uno de los esfuerzos de investigación más desarrollados en este campo es el Monitor Global del Emprendimiento (GEM, por sus siglas en inglés), que estudia la actividad emprendedora en más de cincuenta países. Curiosamente, el GEM ha revelado que los países con mayor actividad emprendedora temprana (TEA) presentan menor desarrollo económico. Esta aparente contradicción se resuelve cuando se distingue entre el desarrollo de microempresas, útiles como mecanismo de autoempleo, y la gestación de «gacelas» como se conocen los emprendimientos dinámicos, definidos como empresas con una ventaja competitiva, capaces de generar un gran número de empleos y crecer a una tasa muy superior al promedio de su industria.

El ejemplo de Venezuela puede ser revelador: en el último estudio realizado se encontró en el país una TEA de 18,3 por ciento (Auletta, Rodríguez y Vidal, 2011). En otras palabras, más del 18 por ciento de la población adulta declaraba estar comenzando una empresa; sin embargo, el empleo creado era escaso (no más de tres empleados y con frecuencia miembros de la familia) y la introducción de innovaciones ocurría en menos del 25 por ciento de las iniciativas. Eran microempresas desarrolladas por necesidad, no emprendimientos derivados de la identificación de una oportunidad de mercado, aprovechable mediante la creación de una organización con potencial de crecimiento. Esta es una distinción entre un fenómeno cuantitativo y otro cualitativo, originado por iniciativas capaces de gestionar conocimiento e innovación, como base para el desarrollo sistémico.

Unos investigadores del GEM, Zoltan Acs y Laszlo Szerb (2010), han sentido la necesidad de desarrollar un nuevo indicador conocido como «índice de desarrollo de emprendimiento global» (Gedi, por sus siglas en inglés), que incluye variables actitudinales, mediciones de la actividad emprendedora y aspiraciones influidas por factores del entorno económico e institucional, tales como nuevas tecnologías, internacionalización, capital de riesgo, funcionamiento de los mercados y políticas de desarrollo. Al aplicar el nuevo índice, Venezuela pasa del octavo lugar del GEM al puesto 55 entre 71 países. Este resultado lleva a sincerar la visión de las nuevas iniciativas en el país, que con frecuencia permanecen en el estadio de microempresas, con limitada posibilidad de crecimiento y supervivencia. Entre las posibles causas de tal resultado —confirmado por indicadores como el índice global de competitividad (lugar 122 de 139 países) y el índice de libertad económica (lugar 175 de 179 países)— se encuentran el escaso desarrollo de factores tales como apoyo a la cultura empresarial, existencia de redes, calidad de los recursos humanos, mercado competitivo, desarrollo tecnológico, potencial de internacionalización y funcionamiento del mercado de capitales.

Se plantea entonces un gran reto para el emprendimiento en el país, que implica aprovechar esa masa de nuevas iniciativas como una primera base de experimentación para encontrar el camino hacia el emprendimiento dinámico en condiciones más favorables. Esto requiere la construcción de redes para el apoyo de la actividad emprendedora en sus diversas etapas: creación de la idea, formación, incubación y servicios al emprendedor, financiamiento y consolidación de cara a mercados tanto nacionales como internacionales. Tales redes permitirán la articulación de los actores relevantes —públicos y privados— que hoy componen el ecosistema del emprendimiento en el país.

### La metáfora del ecosistema

La primera referencia a la metáfora del ecosistema en la bibliografía de negocios se encuentra en un artículo de James Moore (1993), «Predadores y presas: una nueva ecología de la competencia», publicado por la revista *Harvard Business Review*, en el que definía el ecosistema de los negocios como un espacio de interconexión y dependencia mutua entre agentes económicos, cuya salud colectiva era indispensable para el éxito y la supervivencia de las organizaciones. Era un concepto distinto

### Un «ecosistema de emprendimiento» es una comunidad de negocios donde un conjunto de individuos y organizaciones producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas

y más amplio que el de redes de negocios, que incluía factores tales como estructuras, relaciones entre participantes, formas de conexión y diversidades de funciones.

La aplicación del término «ecosistema» a la actividad emprendedora se ha asociado notoriamente con el desarrollo de *Silicon Valley* en California: un enclave donde la combinación de emprendedores del área tecnológica, universidades como Stanford y Berkeley, y capitalistas de riesgo generó empresas pioneras como Hewlett-Packard (nacida de un programa de incentivos y financiamiento a egresados de Stanford, que se convertiría luego en un parque industrial en los años cincuenta y sesenta). Durante cinco décadas este ecosistema ha ido creciendo y configurando un espacio físico y de negocios en el que se han desplegado empresas tales como Intel, Cisco, Apple y, más recientemente, Google, eBay y Facebook. Muchos estudios han profundizado en los factores de éxito de *Silicon Valley*, considerada la zona con mayores ventajas competitivas del mundo, construidas sobre la acción combinada de una estructura económica organizada, una clara conexión entre las universidades y la industria, fuentes de financiamiento y capital con experiencia, fuerza de trabajo especializada y flexible, redes informales de mentores y medios de comunicación dispuestos a difundir las historias de éxito de una «masa crítica» de emprendedores concentrados en una zona geográfica.

El término ecosistema ha cobrado auge recientemente en América Latina. El Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin), fundado en 1993 como parte del Banco Interamericano de Desarrollo, y tradicionalmente comprometido con el desarrollo de condiciones favorables de financiamiento para microempresas y pymes, ha incluido en su esfuerzo la difusión del emprendimiento dinámico y participado en experiencias de desarrollo de ecosistemas de emprendedores. El

Fomin define un ecosistema de emprendimiento como «una comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas, y formada por una base de organizaciones e individuos interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas» (2011: 8).

### Los dominios del ecosistema

Un análisis más profundo de los factores que componen un ecosistema de emprendimiento ha sido desarrollado por el profesor Daniel Isenberg de Babson College. En su artículo «Cómo comenzar una revolución emprendedora», publicado en *Harvard Business Review* (2010), plantea una revisión del estado de un ecosistema mediante la evaluación de seis dominios: políticas, finanzas, cultura, servicios de apoyo, capital humano y mercados.

#### Dominios de un ecosistema de emprendimiento



Fuente: Isenberg (2010).

En el dominio de las políticas se distingue, en primer lugar, la existencia de un liderazgo tanto público como privado, con legitimidad social y compromiso activo con el proceso de desarrollo. Al mismo tiempo, se piensa en instituciones de gobierno central, regional y local capaces de propiciar un entorno regulador que incentive la actividad emprendedora, mediante beneficios fiscales, instituciones de financiamiento e investigación y desarrollo, leyes de protección a la propiedad intelectual, aplicación de contratos y transparencia en casos de liquidaciones o bancarrota.

En el dominio financiero se considera la actuación de instituciones de microcréditos, inversionistas ángeles y capital de riesgo que faciliten el acceso al capital semilla a diferentes segmentos de emprendedores. Un aspecto particularmente importante es la existencia de un mercado de capitales dinámico y transparente, que atraiga capital privado y se convierta en un espacio de posibles estrategias de salida de los inversionistas.

En el dominio cultural se requieren normas sociales comúnmente aceptadas de tolerancia al riesgo y al fracaso, que incentiven la innovación y la creatividad, y definan la creación de empresas como una forma de carrera deseable, fundada en la generación de riqueza y la sana ambición de progreso. Estos aspectos culturales se ven reforzados por las

historias de éxito que, en los ámbitos nacional e internacional, publicitan modelos positivos de desempeño.

Los servicios incluyen la infraestructura de telecomunicaciones, transporte y energía, así como la existencia de parques tecnológicos, distritos industriales o zonas francas. También implican la disponibilidad de servicios profesionales de apoyo a las nuevas iniciativas en los campos legal, laboral, fiscal o tecnológico, y la existencia de ONG dedicadas a la promoción del emprendimiento.

El dominio del capital humano se refiere a la capacitación de la fuerza laboral, el apoyo del sistema educativo en sus diferentes niveles y la difusión de la cultura emprendedora y de competencias específicas para emprender. En cuanto a los mercados, la existencia de clientes exigentes y capaces de asumir riesgos en la adopción de nuevos productos y servicios resulta tan relevante como un juego competitivo transparente. De particular importancia es la existencia de redes de emprendedores, tanto en el país como fuera de sus fronteras, dispuestos a contribuir a la consolidación del ecosistema.

Para impulsar el emprendimiento es indispensable, entonces, una acción orquestada en los diversos dominios. También es esencial la comprensión de los impactos que los cambios en cada factor pueden producir en los demás, para eliminar obstáculos e incentivar redes y sinergias.

### Experiencias en América Latina

Algunas experiencias exitosas en América Latina ponen de relieve la importancia de las redes de apoyo a los emprendedores, que congregan organismos e instituciones de las múltiples áreas y disciplinas en las cuales requieren asistencia.

#### Argentina: Buenos Aires Emprende

Con el fin de extender y consolidar el funcionamiento del ecosistema de negocios porteño, en 2008 la Subsecretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad se asoció con universidades, ONG y organismos descentralizados con amplia experiencia en emprendimiento e implantó el programa Buenos Aires Emprende, dirigido a apoyar iniciativas de negocios con un perfil tecnológico o innovador. El programa tiene como objetivos fomentar la creación y el desarrollo de nuevos negocios con características innovadoras y fortalecer y expandir la red de entidades dedicadas a apoyar el desarrollo de nuevos proyectos productivos, comerciales o de servicios. Cuenta con la participación de catorce ONG que, además de asistencia técnica, ofrecen a los proyectos seleccionados aportes económicos que les permiten llevar adelante sus iniciativas. Adicionalmente, los participantes cuentan con un beneficio muy apreciado: su inclusión en un catálogo de proyectos cuidadosamente editado que constituye una buena fuente de publicidad.

En Buenos Aires Emprende participan las siguientes organizaciones: Asociación Civil de Estudios Superiores (IAE), Centro Argentino de Ingenieros (Universidad de Belgrano), Dinámica S.E. (Fundación General Pacheco), Emprendedores Argentinos (Emprear), Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Fundación Endeavor, Fundes Argentina, Instituto de Emprendimientos Científicos y Tecnológicos, Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios, Polo de Tecnología Informática de la Ciudad de Buenos Aires, Universidad Abierta Interamericana, Universidad de San Andrés, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (Ucema) y Universidad Tecnológica Nacional (Región Buenos Aires).

**Chile: *Emprende Claro***

El Ecosistema de Emprendimiento Móvil Claro (*Emprende Claro*) se crea con el propósito de modificar el esquema tradicional de innovación, orientándolo hacia el cliente mediante la creatividad y la innovación de los emprendedores. Entre los obstáculos que enfrentan los emprendedores, al intentar concretar sus ideas y alcanzar un sitio en un mercado tan competitivo como

**Los «emprendimientos dinámicos» son aquellas empresas que nacen con una ventaja competitiva y, por tanto, son capaces de generar un número elevado de empleos y crecer a una tasa muy superior al promedio de sus competidores**

el chileno, se encuentran lograr una comercialización masiva, contar con fuentes de financiamiento expeditas y disponer de una adecuada y eficiente difusión de sus productos o servicios. Este ecosistema está compuesto por organizaciones vinculadas a la innovación y al emprendimiento, que apoyan a los emprendedores con un modelo *open innovation* en la incubación de ideas o proyectos, así como en la difusión de sus iniciativas y actividades en universidades y empresas.

El objetivo de *Emprende Claro* es captar y desarrollar emprendimientos masivos que permitan mejorar la calidad de vida de los chilenos, mediante productos y servicios innovadores de rápida adopción y fácil acceso para todos los usuarios. Dirigen sus actividades hacia tres tipos de emprendedores:

1. Emprendedores maduros: aquellos cuyas empresas tienen un proyecto y cuentan con un modelo de negocio y un prototipo validado, y sólo necesitan canales de comercialización.
2. Emprendedores en etapa temprana: aquellos que tienen un modelo de negocio, pero aún no consiguen el financiamiento para levantar un «piloto». A ellos les ofrecen el apoyo de ángeles, expertos y mentores, quienes les guiarán en la implantación y la comercialización de sus ideas de negocios.
3. Emprendedores servilletas: aquellos que sólo cuentan con una idea. A ellos les ofrecen apoyo para diseñar sus modelos de negocios.

Las organizaciones que participan en *Emprende Claro* son: LG, IncubaUC, red de ángeles Dictuc, Endeavor, Acti y First Tuesday. A éstas se suman los programas de la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) que han permitido crear una red de incubadoras vinculadas principalmente con universidades, para promover emprendimientos de gran potencial. Para ello se consideró fundamental fortalecer los incentivos al desarrollo de incubadoras y fondos de capital semilla, asociados con redes de inversionistas ángeles y fondos de capital de riesgo, especialmente de fase temprana.

Asimismo, Corfo ha programado un acompañamiento a los emprendedores que les da la oportunidad de aprender y contar con servicios especializados y recursos de los que hasta ahora no disponían. Las redes de inversionistas ángeles se han ido consolidando y en la actualidad se cuenta con las siguientes: Southern Angels (Universidad Adolfo Ibáñez), Ángeles de Chile (Facultad de Economía de la Universidad de Chile), Incured (red privada), Red de Ángeles Dictuc (Universidad Católica) y Chileglobal Angels (Fundación Chile).

**Colombia: *Ley 1014 y Red Nacional de Emprendimiento***

En 2006 entró en vigencia la Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, conocida como Ley 1014, con el propósito de promover el espíritu emprendedor, la innovación y la creatividad en todos los estamentos educativos del país, de acuerdo con los proyectos educativos institucionales. Según esta ley, el emprendimiento «es una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado. Su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad».

La Ley 1014 intenta que, durante el proceso formativo, el estudiante aplique los conocimientos más avanzados de la ciencia y la tecnología a la creación de unidades de emprendimiento, a la adaptación de nuevas tecnologías y al desarrollo de una actitud innovadora y creativa dentro de las organizaciones (intraemprendedores). Derivado de la política nacional de emprendimiento, cristalizó en un compromiso entre los sectores público, privado y académico que dio vida, en 2008, a la Red Nacional de Emprendimiento. Esta red es liderada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT) que ha promovido permanentemente el fortalecimiento de la industria de soporte no financiero, que incluye el desarrollo de concursos y programas de asesoría a emprendedores. Además, la integran los ministerios de Educación y Protección Social, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Bancóldex, DNP, Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Francisco José de Caldas (Colciencias) e instituciones de educación superior, fundaciones y el sector privado.

Se han creado 25 redes regionales, integradas por la Gobernación Departamental, la Dirección Regional del SENA, la Cámara de Comercio y la Alcaldía de la ciudad capital y un representante de los alcaldes de los demás municipios, las oficinas departamentales de juventud, las instituciones de educación superior, las cajas de Compensación Familiar, las asociaciones de Jóvenes Empresarios, la banca de desarrollo y microcrédito con presencia en la región, los gremios y las incubadoras de empresas del departamento. Las mesas

**CONSUMO DE ALIMENTOS EN VENEZUELA**

CARLOS MACHADO ALLISON

0212-555.42.63 / 44.60  
edies@iesa.edu.ve

¿Cuáles son las demandas alimentarias del país? ¿Qué consumen los venezolanos y qué cambios han ocurrido en sus hábitos de alimentación? ¿Cuál debe ser la oferta óptima de alimentos? ¿Cuáles son las políticas públicas que aseguran una saludable alimentación para todos? ¿Cuál es el balance apropiado entre la producción, importación y exportación? En este libro, excelentemente documentado, se describe el sistema productivo que garantizará la adecuada nutrición de los venezolanos.

# El cultivo de ecosistemas

Entrevista con Daniel Isenberg, director del Proyecto Ecosistema de Emprendimiento del Babson College. Boston, junio de 2011.

## ¿Por qué decidió liderar el Proyecto Ecosistema de Emprendimiento?

Por razones personales y profesionales. He tenido la suerte de trabajar en todos los aspectos relacionados con el emprendimiento, como emprendedor, investigador, docente, capitalista de riesgo e inversionista ángel. Este proyecto me permite conjugar estas diversas experiencias con un alcance más amplio y ambicioso: probar cómo se puede cultivar e impactar un ecosistema para lograr una verdadera revolución de emprendedores. Es un esfuerzo importante, pero vale la pena en términos de creación de valor económico y social.

## ¿Por qué empezar por los emprendedores?

El desarrollo de emprendimientos exitosos produce numerosos beneficios en términos de generación de riqueza y empleos, ingresos fiscales y desarrollo de capital humano, mediante la formación del personal requerido por las organizaciones en crecimiento. Todo esto tiende a estimular reformas en las políticas de los gobiernos que, cuando ven los primeros resultados, no dudan en apoyar este esfuerzo.

## ¿Cuáles son los objetivos principales?

Deseamos probar que se puede mover la aguja del emprendimiento rápidamente. Consideramos que ya en el primer año se pueden ver diferencias sustanciales y que, en un lapso de tres a cinco años, se logra desarrollar un ecosistema capaz de mostrar excelencias y casos de éxito relevantes. Esto último es particularmente importante, porque el éxito emprendedor es como una enfermedad infecciosa: con pocos éxitos locales se pueden lograr grandes resultados.

## ¿Cuál es su enfoque del ecosistema?

Consideramos el ecosistema de manera holística, con todos sus actores públicos y privados comprometidos con el diseño de una cartera de emprendimientos que se desea desarrollar. El liderazgo público entendido en un sentido amplio —no sólo de actores políticos sino también de líderes empresariales con legitimidad social o de emprendedores con sentido filantrópico y deseos de retribuir parte de su éxito— tiene un papel fundamental en promover una agenda común y desarrollar un sentido de urgencia y reto.

## ¿Qué enseñan las experiencias exitosas?

Que es importante aprender de las mejores prácticas, sin tratar de imitar a Silicon Valley, porque cada ecosistema tiene características propias, que requieren creatividad e innovación. Se debe comprender el entorno local, que es el caldo de cultivo para los emprendedores, con sus recursos, limitaciones y condiciones específicas. Lo que funciona en un contexto no necesariamente puede funcionar en otro, como lo muestra la diversidad de experiencias en Israel, Chile o Ruanda. Son modelos diferentes pero todos muy exitosos.

## ¿Qué resultados han obtenido hasta ahora?

Nuestro proyecto se está desarrollando en Puerto Rico y ya estamos sintiendo el cambio social, la cooperación del sector público y privado. Próximamente comenzaremos en Colombia.

## ¿Cuál es su consejo para un ecosistema naciente?

Muchos ecosistemas se han desarrollado de manera natural, gracias a un entorno retador. Sin embargo, la velocidad de desarrollo cambia si se crea un ambiente favorable para emprendimientos de gran potencial, lo cual se logra con una combinación de mentores de emprendimiento, mercados de capitales dinámicos que ofrezcan posibilidades de salida a los inversionistas de riesgo y un modelo de desarrollo sustentable. Un paso importante es la creación de una organización independiente de los actores que la constituyen, con misión y programas dirigidos a estimular emprendimientos de gran potencial y valor en un entorno geográfico concentrado.

de trabajo creadas por la Red de Emprendimiento tendrán la misión principal de unificar criterios, instrumentos y métodos para los procesos de sensibilización, formación, preincubación, financiación, creación de empresas, capacitación empresarial y sostenibilidad, y sistemas de información. Sin embargo, las redes podrán, según sus dinámicas de trabajo, establecer parámetros distintos y disponer de nuevas mesas de trabajo de acuerdo con sus necesidades.

### *México: México Emprende*

Como parte del sistema de fomento empresarial anunciado por el presidente Calderón para apoyar a las pymes, se trabajó en la creación de los centros México Emprende. Quienes dirigen el programa plantean que las universidades impulsen la iniciativa empresarial entre sus alumnos, mediante el establecimiento de una red de emprendedores apoyados por el gobierno, los empresarios y los centros de educación superior. La misión de México Emprende es brindar servicios de atención integral de

manera accesible, ágil y oportuna a los emprendedores y a las pymes, de acuerdo con su tamaño y potencial. Los centros tienen la finalidad de concentrar en una instancia todos los apoyos del gobierno federal para las pymes, tales como asesoría, consultoría, capacitación y financiamiento.

Con la creación de estos centros México se propone alcanzar a países de Europa y a Estados Unidos, que tienen sedes de apoyo a los empresarios, con la mejor tecnología y personal capacitado y con actitud de servir. El programa permite a los emprendedores acceder a más de 500 consultores de 250 instituciones especializadas en todo el país, que les brindarán capacitación empresarial y créditos a tasas de interés preferencial.

### *Uruguay: Emprendedores en red*

Esta red está integrada por aproximadamente setenta personas con vocación para emprender proyectos de negocios. Su objetivo es ayudar al emprendedor en sus primeros pasos,

compartiendo la misma pasión y generando sentido de pertenencia, además de mantenerlo informado sobre la actividad emprendedora en Uruguay. El grupo se integró a partir de los cursos de formación de emprendedores que abrió la Fundación Zonamérica en 2005. Con la primera generación se creó una lista de correo y, al sumarse nuevas generaciones, el intercambio adquirió un mayor dinamismo. Posteriormente fueron invitados otros jóvenes a integrarse y comenzó el verdadero funcionamiento como red: cada uno se transformó en un punto nodal capaz de generar información, ideas, propuestas e iniciativas, en condición de igualdad. Ese mismo funcionamiento dio lugar a un gran espacio de apoyo, comprensión, comunicación y energía en el cual los jóvenes sienten que están conectados al mundo al que quieren pertenecer: el de los emprendedores.

#### ***Endeavor: América Latina, Sudáfrica y Medio Oriente***

Endeavor es una red que busca países con condiciones que permitan el emprendimiento (por ejemplo, crecimiento económico estable y poca corrupción) o en los que puedan ser disminuidas las barreras estructurales al emprendimiento. Su propósito es identificar y apoyar el crecimiento continuo de un grupo selecto de emprendedores en mercados emergentes, creando trabajos y añadiendo ingresos que echen las bases para nuevas actitudes hacia el emprendimiento en esas sociedades. En su intento de fomentar el emprendimiento, no duplican los esfuerzos en los países que ya ofrecen un apoyo significativo a iniciativas de gran impacto; en lugar de ello, identifican una comunidad de negocios local que tenga los recursos pero no la estructura para proveer servicios de apoyo.

El centro del modelo de Endeavor radica en la red de clase mundial construida para apoyar a emprendedores a quienes, una vez seleccionados, se les brindan servicios personalizados de una red de voluntarios de líderes de negocios globales y locales de más de mil individuos que sirven como mentores, consejeros, conectores, inversionistas y modelos. Esta red cataliza los ecosistemas de emprendedores en las economías emergentes, incluyendo el fomento de mercados de capitales competitivos. Esto implica incorporar a otros agentes de cambio, desde los medios de comunicación y las universidades hasta la comunidad de inversión y los funcionarios gubernamentales.

#### ***Venezuela: Ecosistema Nacional de Emprendimiento***

A partir de 2010, por iniciativa de más de sesenta organizaciones (emprendedores, instituciones académicas, ONG, asociaciones gremiales, instituciones financieras e inversionistas, incubadoras y empresas de servicios), surge el Ecosistema Nacional de Emprendimiento (ENE). El ENE se presenta como «una red de personas, empresas, instituciones y redes comprometida con el fortalecimiento de las oportunidades socioeconómicas de los venezolanos, dispuesta a apoyar a los emprendedores en los retos que se tracen día a día para participar como ciudadanos plenos en la producción, intercambio u oferta de bienes y servicios; tanto en el caso de iniciativas autónomas e individuales, como dentro de las organizaciones para las cuales trabajen» (enevenezuela.org).

El objetivo central del ENE consiste en apoyar «emprendimientos que pueden plantearse desde la perspectiva de negocio o como proyecto social, en múltiples áreas, con miras a colaborar con el desarrollo nacional ético y sostenible, basado en valores como la libre iniciativa, la responsabilidad, la eficiencia, la excelencia, la honestidad, la disposición de innovar, incluir, competir y compartir. Nuestra propia ini-

ciativa es de carácter social y sin fines de lucro». Aunque la iniciativa apenas comienza, representa un avance en el proceso de articulación en cinco áreas: cultura emprendedora, formación, financiamiento e inversiones, servicios y políticas

### **En Venezuela, más del 18 por ciento de la población adulta declara estar iniciando su propio negocio. Sin embargo, la mayoría de estas microempresas son desarrolladas por necesidad y no a partir del aprovechamiento de oportunidades de mercado**

públicas. En cada uno de estos aspectos, los miembros del ENE trabajan para impulsar condiciones propicias en las diferentes etapas del emprendimiento, con el fin de favorecer el despliegue de nuevas iniciativas mediante la cooperación y la inteligencia colectiva.

#### **Aprendizajes y camino por recorrer**

Estas experiencias confirman que el emprendimiento ocupa un lugar protagónico en la agenda pública y privada de muchos países, que no sólo están preocupados por incentivar la creación de nuevos negocios o el surgimiento de capitales de riesgo que apoyen la innovación, sino que también se orientan hacia la simplificación de los procesos legales y tributarios que enfrenta el emprendedor.

La mayoría de los ecosistemas desarrollados en América Latina cuentan con el respaldo de políticas públicas que contribuyen al fomento del emprendimiento y la construcción, en cada país, de una cultura emprendedora propia. Además, están fundamentados en criterios de sustentabilidad y desarrollo de redes, para incluir a todos los dominios y actores relevantes, con la finalidad de crear sinergias y mover los paradigmas de competencia tradicional hacia la cooperación.

Muchos esfuerzos son desarrollados con un enfoque regional o local en el que la confluencia de recursos, servicios, infraestructura e instituciones crean un círculo virtuoso de desarrollo de ventajas competitivas, más allá de la simple imitación de modelos importados de otras latitudes. Existen aún numerosos retos por enfrentar en el camino hacia la constitución de ecosistemas de clase mundial; en particular, la superación de viejos esquemas de control y políticas públicas estatistas, modelos de negocios anticuados y poco competitivos, escasez de capital semilla y deficiente dinámica de mercado. Sólo un esfuerzo mancomunado de las esferas públicas y privadas podrá mover a los millones de emprendedores que no encuentran el camino del crecimiento y la innovación hacia iniciativas dinámicas, generadoras de empleo y desarrollo económico. ■

#### **REFERENCIAS**

- Acs, Z. J. y L. Szerb (2010): «Global entrepreneurship and the United States». Washington: Office of Advocacy, United States Small Business Administration.
- Auleta, N., A. Rodríguez y R. Vidal (2011): «Global entrepreneurship monitor. Informe ejecutivo Venezuela 2009-2010». Caracas: IESA-GEM.
- Fomin (2011): «Guía de emprendimientos dinámicos». <http://es.scribd.com/doc/36375389/MIF-FOMIN-Guia-de-Emprendimientos-Dinamicos>.
- Isenberg, D. (2010): «How to start an entrepreneurial revolution». *Harvard Business Review*. Vol. 88. No. 6.
- Moore, J. F. (1993): «Predators and prey: a new ecology of competition». *Harvard Business Review*. Vol. 71. No. 3.
- Yunus, M. (2008): «Conferencia magistral del profesor Muhammad Yunus, director y fundador del Grameen Bank de Bangladesh». Fundación Rafael del Pino. Madrid, 3 de julio. [http://www.eumed.net/coursecom/textos/yunus\\_frdp.pdf](http://www.eumed.net/coursecom/textos/yunus_frdp.pdf).