



**Harvard
Business
Review**

www.hbr.org

LA GRAN IDEA

Para impulsar la creación y el crecimiento de empresas, los gobiernos deben crear un ecosistema que apoye a los emprendedores. Esto es lo que realmente funciona.

Cómo empezar un De emprendedor Revolución

Por Daniel J. Isenberg

Este artículo completo de Harvard Business Review incluye lo siguiente:

1. [Resumen del artículo](#)

Idea en resumen: la idea principal

2. [Cómo iniciar una revolución empresarial](#)

Cómo iniciar una revolución empresarial

Idea en resumen

La idea principal: Los gobiernos de todo el mundo reconocen que el espíritu emprendedor puede transformar sus economías. Sin embargo, la mayoría de sus esfuerzos por impulsar la creación de empresas se desperdician intentando lograr lo imposible: crear otro Silicon Valley.

Lo que demuestran las investigaciones y la experiencia recientes: El panorama del emprendimiento está cambiando en todo el mundo, y las mejores prácticas están surgiendo de lugares inesperados. Se pueden extraer valiosas lecciones de lo que funciona.

Un mejor enfoque: No existe una fórmula exacta para crear una economía emprendedora; solo hay hojas de ruta prácticas, aunque imperfectas. Para impulsar el crecimiento de un ecosistema emprendedor, los líderes deben seguir nueve principios clave —algunos contraintuitivos— que ayudarán a construir un negocio dinámico sector.

Para impulsar la creación y el crecimiento de empresas, los gobiernos deben crear un ecosistema que apoye a los emprendedores. Esto es lo que realmente funciona.

LA GRAN IDEA

Cómo empezar un De emprendedor Revolución

Por Daniel J. Isenberg

En la última clasificación de Facilidad para Hacer Negocios del Banco Mundial, un país hizo un salto espectacular: del puesto 143 en la lista a 67. Fue Ruanda, cuya población y las instituciones habían sido diezmadas por el genocidio en la década de 1990. En la lista del Banco Mundial, Ruanda catapultado fuera del vecindario de Haití, Liberia, y Cisjordania y Gaza, y navegó pasando Italia, la República Checa, Turquía, y Polonia. En un subíndice del estudio, el Facilidad para abrir un nuevo negocio en Ruanda Ocupa el puesto número 11 a nivel mundial.

Puedes ver e incluso oler las señales de la revolución empresarial de Ruanda en Costco, una de las los clientes comerciales más exigentes del mundo minorista, donde el café aromático cultivado por el pequeño productor-empresario del país está abastecido en los estantes. Y en Ruanda misma la evidencia es dramática: el PIB per cápita ha casi Se ha cuadruplicado desde 1995.

Este es el tipo de cambio que implica el emprendimiento. puede aportar a un país. Como presidente de Ruanda, Paul Kagame lo expresó recientemente: "El espíritu emprendedor es la forma más segura de desarrollo".

no es una voz solitaria: Estudios económicos de

En todo el mundo se vincula constantemente el emprendimiento, en particular el de rápido crecimiento, con una rápida creación de empleo, crecimiento del PIB y aumentos de productividad a largo plazo.

Verás pruebas más tangibles de sorprendentes historias de éxito empresarial en el Estanterías de Costco. A pocos pasos de la Café ruandés, puedes encontrar pescado fresco de Chile, que ahora ocupa el segundo lugar solo por detrás de Noruega. como proveedor de salmón. El pescado chileno en Los supermercados estadounidenses fueron abastecidos por cientos de nuevas empresas relacionadas con la pesca que surgieron en los años 80 y 90. Unos pasillos más allá están Las memorias USB se inventaron y fabricaron en Israel, un país cuyos emprendedores incontenibles han estado suministrando tecnologías innovadoras al mundo desde la década de 1970. Y solo A la vuelta de la esquina, la farmacia de Costco vende medicamentos genéricos fabricados por la empresa islandesa Actavis, cuyo Su ascenso meteórico la llevó, en tan solo 10 años, a estar entre las Los cinco principales líderes mundiales en medicamentos genéricos.

Ruanda, Chile, Israel e Islandia son todos terrenos fértiles para el emprendimiento, gracias a

no es una parte pequeña de los esfuerzos de sus gobiernos. Aunque las empresas detrás de la Los productos en los estantes de Costco fueron lanzados por emprendedores innovadores, esas empresas Todos fueron ayudados, ya sea directa o indirectamente, por líderes gubernamentales que ayudaron a construir entornos que nutren y sostienen el espíritu empresarial. Estos ecosistemas empresariales tienen convertirse en una especie de santo grial para los gobiernos En todo el mundo, tanto en países emergentes como en países en desarrollo.

Desafortunadamente, muchos gobiernos toman una Enfoque erróneo para construir ecosistemas de emprendimiento. Persiguen un ideal inalcanzable de ecosistema y buscan en economías completamente diferentes a la suya las mejores soluciones. prácticas. Pero cada vez más, las más efectivas Las prácticas provienen de rincones remotos del Tierra, donde los recursos —así como los marcos legales, la gobernanza transparente y los valores democráticos— pueden ser escasos. En estos lugares

El espíritu emprendedor tiene una cara completamente nueva.

Las nuevas prácticas están surgiendo de forma confusa y por ensayo y error. Este desorden no debería Esto disuade a los líderes: hay demasiado en juego. Los gobiernos deben aprovechar toda la experiencia disponible y comprometerse con la experimentación continua. Deben seguir un conjunto de prescripciones incompletas y en constante cambio, y sin descanso. revisarlos y refinarlos. Las alternativas —tardar décadas en diseñar un conjunto modelo de directrices, Actuar al azar o no hacer nada son comportamientos inaceptables.

Pero el gobierno no puede hacerlo todo. por sí solo; los sectores privado y sin fines de lucro También deben asumir cierta responsabilidad. En numerosos casos, ejecutivos corporativos, dueños de empresas familiares, universidades, organizaciones profesionales, fundaciones, organizaciones laborales, Los financieros y, por supuesto, los propios emprendedores han iniciado e incluso financiado la educación empresarial, conferencias e investigaciones, y la defensa de políticas. Como mostraremos más adelante en este artículo, a veces la iniciativa privada hace a los gobiernos les resulta más fácil actuar con mayor rapidez. y de manera efectiva, y todas las partes interesadas, tanto gubernamentales como de otro tipo, deberían tomar cada oportunidad de demostrar verdadero liderazgo.

Para progresar, los líderes necesitan soluciones prácticas. si los mapas y las guías de navegación son imperfectos. Por lo que sabemos tanto de la investigación como de la práctica, esto es lo que parece ser Contribuyen activamente a estimular ecosistemas empresariales prósperos.

Nueve recetas para crear un ecosistema emprendedor

El ecosistema emprendedor consta de un conjunto de elementos individuales —como el liderazgo, la cultura, los mercados de capitales y los clientes de mente abierta— que se combinan en sistemas complejos formas. (Vea la exposición "¿Tiene usted una fuerte ¿Ecosistema empresarial?") De forma aislada, Cada una es propicia para el emprendimiento, pero insuficiente para sostenerlo. Ahí es donde muchos esfuerzos gubernamentales fallan: abordan solo uno o dos elementos. Sin embargo, juntos, Estos elementos impulsan la creación de empresas. y crecimiento. Al integrarlos en uno sistema holístico, los líderes gubernamentales deberían Centrarse en estos nueve principios clave.

1: Deje de imitar a Silicon Valley. El casi

La ambición generalizada de convertirse en otro Silicon Valley genera frustración en los gobiernos.

y fracaso. Hay pocas dudas de que Silicon Valley es el ecosistema empresarial de "estándar de oro", hogar de gigantes que cambian las reglas del juego como Intel, Oracle, Google, eBay y

Apple. El Valle lo tiene todo: tecnología, dinero, talento, una masa crítica de emprendimientos y una cultura que fomenta la innovación colaborativa y tolera el fracaso. Por lo tanto, es comprensible que los líderes públicos de todo el mundo

El mundo señala a California y dice: "Yo quiero eso."

Sin embargo, la envidia hacia Silicon Valley es una mala guía por tres razones. Una es que, irónicamente, incluso Silicon Valley No podría convertirse en lo que es hoy si lo intentara. Su ecosistema evolucionó bajo un conjunto único de circunstancias: una fuerte industria aeroespacial local, la cultura abierta de California, Universidad de Stanford relaciones de apoyo con la industria, una la mina madre de inventos de Fairchild Semiconductor, una política de inmigración liberal hacia los estudiantes de doctorado y pura suerte, entre otras cosas. otras cosas. Todos esos factores desencadenaron un caos. evolución que desafía la determinación definitiva de causa y efecto.

Además, Silicon Valley se nutre de una sobreabundancia de tecnología y conocimientos técnicos. Desarrollar una "industria basada en el conocimiento"—la El mantra de los gobiernos de todo el mundo es una aspiración admirable, pero lograrlo requiere una una inversión masiva y generacional en educación, así como la capacidad de desarrollar talento de clase mundial. propiedad intelectual. Además, una industria de conocimiento de vanguardia exige una enorme cartera de tecnologías y un montón de desechos. Consideremos que la cima

Los capitalistas de riesgo invierten, en el mejor de los casos, el 1% de las empresas.

Daniel J. Isenberg (disen@babson.edu) es profesor de práctica de gestión en Babson College y director ejecutivo del Proyecto del Ecosistema de Emprendimiento de Babson. Su artículo más reciente en HBR fue "The Global 'Emprendedor' (diciembre de 2008).

las empresas de base tecnológica que analizan y una proporción significativa de ese grupo selecto falla.

Un tercer límite es que, aunque Silicon Valley Suena como si fuera un lugar que fomenta las iniciativas locales, pero en realidad es también un poderoso imán. para emprendedores ya formados, que acuden en masa allí de todo el mundo, a menudo formando sus subculturas y organizaciones étnicas propias en lo que Gordon Moore, uno de los veteranos del Valle, llama una "industria de trasplantes". Y Por difícil que sea fomentar un ecosistema que anime a los habitantes actuales a tomar la decisión emprendedora y luego tener éxito en ella, es aún más difícil crear un emprendedor "La meca."

2: Dar forma al ecosistema en función de las condiciones locales. Si no es Silicon Valley, ¿qué visión empresarial deberían adoptar los líderes gubernamentales? ¿A qué aspirar? Lo más difícil, pero crucial, es... para un gobierno es hacer el traje a medida para que se ajuste a sus necesidades. Dimensiones y estilo de emprendimiento local propios y el clima.

Las sorprendentes diferencias entre Ruanda, Chile, Israel e Islandia ilustran el principio de que Los líderes pueden y deben fomentar soluciones propias, basadas en las realidades de su propio entorno. circunstancias, ya sean recursos naturales, ubicación geográfica o cultura. El gobierno de Ruanda adoptó una estrategia fuertemente intervencionista. en los años posteriores al genocidio, identificando tres industrias locales (café, té y turismo) que había demostrado potencial para el desarrollo.

Organizó de manera eficaz las instituciones que lo harían apoyar a esas industrias, por ejemplo, capacitando a los agricultores para cultivar y envasar café según estándares internacionales y conectándolos con canales de distribución en el extranjero. La prioridad inmediata de Ruanda fue proporcionar empleo remunerado a millones de personas. Sus esfuerzos condujeron a a unas 72.000 nuevas empresas, casi en su totalidad que consta de operaciones de dos y tres personas, que en una década triplicó las exportaciones y redujo la pobreza en un 25%.

Chile también se centró en las industrias donde tenía abundantes recursos naturales, como la pesca. En Ruanda, el gobierno tomó una medida poderosa El enfoque intervencionista de su ecosistema empresarial en los inicios de Augusto Pinochet años y la ideología de libre mercado del dictador facilitó que la clase media chilena obtuviera Financiación y licencias para actividades pesqueras. El gobierno también debilitó al sector laboral (a veces brutalmente) para reducir la contribución de las nuevas empresas. costos y mantuvo la moneda de Chile barata mantener la competitividad en los mercados de exportación.

Sin embargo, los recursos naturales a menudo no son un componente clave de un ecosistema. Con frecuencia, El espíritu emprendedor se estimula cuando dichos recursos son escasos, lo que requiere que las personas sean más... inventivo. Taiwán, Islandia, Irlanda y Nueva Nueva Zelanda, "islas" pobres en recursos lejos de principales mercados, todos ecosistemas desarrollados basados en principalmente en capital humano. Así lo hizo Israel. En los años 70 y 80, su ecosistema único evolucionaron al azar a partir de una combinación de factores, incluido el efecto indirecto de las grandes fuerzas armadas esfuerzos de I+D, fuertes conexiones de la diáspora a capital y clientes, y una cultura que Valoraba la frugalidad, la educación y la sabiduría poco convencional.

3: Involucre al sector privado desde el principio. El gobierno no puede construir ecosistemas por sí solo. Solo el sector privado tiene la motivación y perspectiva para desarrollar mercados autosostenibles y orientados a las ganancias. Por esta razón, el gobierno debe involucrar al sector privado desde el principio y dejarlo mantener o adquirir una participación significativa en el éxito del ecosistema.

Comienza con una conversación sincera. Una forma de involucrar al sector privado es llegar a sus representantes para obtener asesoramiento temprano y franco para reducir las barreras estructurales y formular Políticas y programas que favorecen a los emprendedores. Si la experiencia necesaria no existe a nivel nacional, a menudo se puede encontrar en el extranjero. expatriados. En la década de 1980, el gobierno taiwanés...

Ruanda: Del genocidio a los estantes de Costco

Si se tiene en cuenta que hace menos de dos décadas casi un millón de personas fueron masacradas en Ruanda en 100 días, la posición actual del país en los círculos empresariales mundiales resulta asombrosa.

Promover el espíritu empresarial ha sido un pilar fundamental de la agenda del presidente Paul Kagame para la nación. En 2001 lanzó el Programa Nacional de Innovación de Ruanda. Iniciativa de ción y competitividad, que, entre otros esfuerzos, desarrolló una "estrategia nacional del café" centrada en la creación de una marca de café de especialidad Bourbon de Ruanda. Con la ayuda de consultores de OTF Group, también identificó inversiones por valor de más de 100 millones de dólares para mejorar

Lavado, producción, capacidad y comercialización del café. Una colaboración entre institutos agrícolas de Ruanda, la Universidad Estatal de Michigan y la Universidad Texas A&M trabajó para conectar a los productores locales con compradores de café de especialidad de EE. UU. y Europa. Dos eventos notables ocurrieron en 2006: Starbucks le dio a la marca de café Blue Bourbon de Ruanda

Kagame nombró a su marca ganadora del premio Black Apron y la introdujo en sus tiendas, y durante una visita a los Estados Unidos, Kagame se reunió con el director ejecutivo de Costco, Jim Sinegal, para promocionar el café ruandés. Costco se convertiría más tarde en uno de los Los dos mayores compradores de café ruandés, que adquieren aproximadamente el 25% de la cosecha de primera calidad del país.

¿Cuentas con un ecosistema emprendedor sólido?

¿Cómo saber si se cuenta con los elementos esenciales de un ecosistema emprendedor? Para ayudar a los gobiernos a abordar esta cuestión, Babson College ha puesto en marcha un proyecto global de investigación-acción: el Proyecto del Ecosistema Emprendedor de Babson.

A continuación, se presenta un resumen del marco que utiliza BEEP para evaluar los elementos cruciales de un entorno, de modo que los gobiernos sepan dónde concentrar sus esfuerzos. Cada categoría representa un componente clave de un ecosistema saludable. Si bien no es exhaustivo, las preguntas de ejemplo que se enumeran a continuación le ayudarán a determinar su situación.

¿Los líderes públicos:

¿Actuar como firmes defensores públicos de los emprendedores y del espíritu empresarial?

¿Estarán abiertos a los emprendedores y a quienes promueven el emprendimiento?

¿Los gobiernos:

¿Crear instituciones eficaces directamente vinculadas al emprendimiento (institutos de investigación, enlaces internacionales, foros para el diálogo público-privado)?

¿Eliminar las barreras estructurales al espíritu empresarial, como una legislación onerosa sobre quiebras y una deficiente aplicación de los contratos?

¿La cultura en general:

¿Tolerar los errores honestos, el fracaso honorable, la toma de riesgos y el pensamiento inconformista?

¿Respetar el espíritu emprendedor como una ocupación digna?

¿Existen casos de éxito visibles que demuestren lo siguiente?:

¿Inspirar a los jóvenes y a los aspirantes a emprendedores?

¿Mostrarle a la gente común que ellos también pueden convertirse en emprendedores?

¿Hay suficientes personas con conocimientos que:

¿Tiene experiencia en la creación de organizaciones, la contratación de personal y la construcción de estructuras, sistemas y controles?

¿Tiene experiencia como miembro de juntas directivas o asesores profesionales?

¿Existen fuentes de capital que:

¿Proporcionar capital social a empresas en fase de preventa?

¿Aportar valor no monetario, como mentoría y contactos?

¿Existen organizaciones sin fines de lucro y asociaciones industriales que:

¿Ayudar a inversores y emprendedores a crear redes de contactos y aprender unos de otros?

¿Promocionarse y aliarse con el espíritu emprendedor (como las asociaciones de software y biotecnología)?

¿Existen instituciones educativas que:

¿Enseñar educación financiera y emprendimiento a estudiantes de secundaria y universitarios?

¿Permitir que los profesores se tomen años sabáticos para unirse a empresas emergentes?

¿La infraestructura pública proporciona lo suficiente?

Transporte (carreteras, aeropuertos, ferrocarriles, transporte marítimo de contenedores)?

¿Comunicación (digital, banda ancha, móvil)?

¿Existen ubicaciones geográficas que tengan:

¿Concentraciones de empresas emergentes con alto potencial y alto crecimiento?

¿Proximidad a universidades, agencias de normalización, centros de investigación, formación profesional, proveedores, empresas de consultoría y asociaciones profesionales?

¿Existen grupos formales o informales que conecten:

¿Emprendedores en el país o la región y redes de la diáspora, en particular expatriados de alto rendimiento?

¿Nuevas empresas y oficinas locales de multinacionales?

¿Existen profesionales orientados al emprendimiento, como por ejemplo:

¿Abogados, contadores y consultores técnicos y de mercado que trabajen a comisión o a cambio de acciones?

¿Existen clientes potenciales locales que sean:

¿Dispuesto a ofrecer asesoramiento, especialmente sobre productos o servicios nuevos?

¿Está dispuesto a ser flexible con las condiciones de pago para adaptarse a las necesidades de flujo de caja de proveedores jóvenes y en rápido crecimiento?

El gobierno se comprometió con la diáspora taiwanesa, asesorando a ejecutivos prominentes en empresas líderes de EE. UU. empresas tecnológicas y estableciendo foros permanentes para recopilar sus opiniones. El gobierno realmente construyó programas basados en las sugerencias de estos expatriados, a quienes les gustó cómo sus

Las ideas se implementaron tanto que regresaron a casa en masa en la década de 1990, muchas de ellas para que ocupen puestos políticos destacados o poner en marcha las nuevas plantas que se establecieron. Para Por ejemplo, Morris Chang, el ex vicepresidente del grupo presidente de Texas Instruments, regresó a casa y finalmente estableció y dirigió TSMC, la empresa de Taiwán. segunda planta de fabricación de semiconductores.

Diseño en autoliquidación. En 1993, el israelí El gobierno creó Yozma, un proyecto de 100 millones de dólares. fondo de fondos que en tres años generó 10 fondos de capital riesgo. En cada uno de ellos, Yozma, un un socio privado israelí y un socio privado extranjero Nos asociamos con una empresa con probada experiencia en la gestión de fondos, y todos invertimos cantidades aproximadamente iguales. Desde el principio, el gobierno israelí dio Los socios del sector privado tienen una opción de compra. mostrar su interés en los fondos en condiciones atractivas términos—un hecho que a menudo pasan por alto otros gobiernos que copian el modelo de Yozma. Eso Ocho de los 10 fondos ejercieron su opción. Y, dicho sea de paso, resulta rentable para el gobierno.

Cinco años después de la fundación de Yozma, sus activos restantes fueron liquidados en subasta.

La salida del gobierno sirvió como prueba de mercado. que se había generado valor real y es uno de las razones por las que el capital de riesgo israelí La industria no solo se volvió autosostenible, sino que simultáneamente lograron un salto cuántico en crecimiento.

4: Favorecer a los de alto potencial. Muchos programas en economías emergentes difunden recursos escasos. recursos entre cantidades de empresas en la base de la pirámide. Y de hecho, algunas de ellas, como la Fundación Carvajal en Cali, Colombia, han aumentado drásticamente los ingresos de segmentos de la población. Pero concentrar los recursos allí excluyendo a los de alto potencial

Emprenderse es un error crucial.

En una era en la que las microfinanzas para pequeñas empresas Los emprendedores se han convertido en algo habitual, la reasignación de recursos para apoyar a los de alto potencial. Los emprendedores pueden parecer elitistas e injustos. Pero especialmente si los recursos son limitados, los programas Deberíamos centrarnos primero en emprendedores ambiciosos y orientados al crecimiento que se dirijan a grandes mercados potenciales.

La economía social de las empresas de alto potencial y las alternativas de empleo a pequeña escala son significativamente diferentes. Mientras que 500 microempresas unipersonales y una

Una operación de 500 personas que se globaliza rápidamente crea la misma cantidad de empleos, según muchos expertos. argumentan que la creación de riqueza, el poder de inspirar a otras empresas emergentes, el enriquecimiento de la fuerza laboral, y el valor reputacional son mucho mayores con este último. Una organización que reconoce Esta es Enterprise Ireland, una agencia responsable de apoyar el crecimiento de empresas de clase mundial. empresas irlandesas. Ha creado un programa específicamente para brindar tutoría y apoyo financiero. asistencia a empresas emergentes de alto potencial, que define como empresas orientadas a la exportación, se basan en tecnología innovadora y pueden generar al menos 1 millón en ventas y 10 empleos en tres años. La organización global sin fines de lucro Endeavor, que se centra en el desarrollo empresarial en 10 economías emergentes, tiene hasta la fecha "adoptaron" a unos 440 "emprendedores de alto impacto", quienes, con la tutoría de Endeavor, son convertir sus éxitos en modelos a seguir para sus compatriotas.

No todas las empresas con alto potencial se basan en la tecnología; de hecho, yo diría que la mayoría No lo son. SABIS es un ejemplo perfecto. Una organización de gestión educativa fundada en

Taiwán: Trayendo de vuelta a casa a los emprendedores expatriados

Taiwán es un ejemplo de cómo los líderes gubernamentales decididos pueden transformar la fuga de cerebros en una ganancia de cerebros.

Como profesor de la Universidad de California AnnaLee Saxenian ha informado que esa historia comienza en la década de 1960, cuando los ingenieros abandonaron Taiwán en masa para estudiar y trabajar en los Estados Unidos. Durante esa década, los líderes del gobierno de Taiwán reconocieron la necesidad del país de emprendimiento y comenzaron a enviar delegaciones a Silicon Valley para aprender cómo había florecido allí. Para la década de 1970, muchos ingenieros taiwaneses se habían convertido en ejecutivos tecnológicos en los EE. UU. Se unieron a asociaciones de la industria de expatriados y se reunieron de forma continua con los responsables políticos en Taiwán para discutir desarrollos técnicos y, posteriormente, políticos. En la década de 1980, el primer ministro YS Sun estableció el Grupo Asesor de Ciencia y Tecnología (STAG),

Entre los participantes se encontraban 15 destacados expatriados taiwaneses (así como algunos ejecutivos tecnológicos no taiwaneses), para ayudar al gobierno a construir la infraestructura científica y educativa para toda una generación de emprendedores tecnológicos.

Las consultas de STAG y otras con expatriados radicados en Estados Unidos tuvieron tanto éxito en ayudar al gobierno a fortalecer el ecosistema empresarial de Taiwán que la fuga de cerebros comenzó a revertirse. Entre 1988 y 1998, 40.000 ingenieros taiwaneses regresaron a su país para continuar sus estudios. y crear oportunidades. Muchos se convirtieron en altos ejecutivos de nuevas empresas, directores de institutos gubernamentales de investigación y formación, emprendedores o capitalistas de riesgo, conformando así la columna vertebral del capital humano de la floreciente industria de componentes informáticos de Taiwán.

Líbano hace muchos años como una escuela, SABIS

Ahora es una de las mayores organizaciones de enseñanza electrónica del mundo, que imparte clases a más de 65.000 estudiantes en 15 países. con el objetivo de llegar a 5 millones de estudiantes por 2020.

5: Consigue una gran victoria en el tablero. En los últimos años ha quedado claro que incluso un éxito puede tener un efecto sorprendentemente estimulante en un ecosistema emprendedor: al encender el La imaginación del público y la inspiración de imitadores. A este efecto lo llamo la «ley de los números pequeños».

La adopción de Skype por millones de personas y su eventual valor de 2.6 millones de dólares.

La venta de mil millones a eBay tuvo repercusiones en todo el mundo. la pequeña nación de Estonia, fomentando en gran medida Capacitó a personas técnicas para que iniciaran sus propias empresas. En China, la cuota de mercado de Baidu y El reconocimiento mundial ha inspirado a toda una generación. generación de nuevos emprendedores. Celtel un éxito asombroso como líder del África subsahariana proveedor móvil regional y adquisición por Zain, por más de 3 mil millones de dólares, avivó el orgullo de la región y ayudó a los gobiernos africanos. Combatir el "miedo a África" entre los inversores. En Irlanda Se trataba de Elan Corporation e Iona Technologies, Cotizaron en Nasdaq en 1984 y 1997, respectivamente. que sirvieron como faros guía para una generación de emprendedores en ciernes.

Los éxitos tempranos y visibles ayudan a reducir la percepción de barreras y riesgos empresariales, y resaltar las recompensas tangibles. Incluso los éxitos más modestos pueden tener un impacto. Arabia Saudita, una nación con escasez de emprendimientos (aparte de las poderosas empresas familiares) grupos), está luchando arduamente para derribar los numerosos obstáculos estructurales y culturales que enfrentan los emprendedores. Un joven saudí, Abdullah Al-

Munif dejó su trabajo asalariado, se apretó el cinturón, Luchó contra la burocracia y comenzó un negocio. haciendo dátiles cubiertos de chocolate. Finalmente hizo crecer el negocio, Anoosh, hasta convertirlo en una empresa nacional. cadena de 10 tiendas en la calle principal y echó un vistazo a los mercados extranjeros. Ahora, cuando Al-Munif aparece como panelista en seminarios de emprendimiento, es rodeado por aspirantes a emprendedores saudíes que se inspiran en su valentía, dándose cuenta de que ni el capital ni la tecnología, Ni las conexiones son esenciales para el éxito.

Celebrar en exceso los éxitos. Gobiernos

Se debe ser audaz al celebrar las iniciativas empresariales exitosas. Los eventos mediáticos, altamente Premios publicitados y promotores en el gobierno La literatura, los discursos y las entrevistas tienen todos un impacto.

Esto no es tan sencillo como parece, porque muchas culturas desaconsejan cualquier acto público exhibición de éxito como jactancia o una invitación a o mala suerte o el recaudador de impuestos. Mientras que en Incluso los pequeños empresarios de Hong Kong conducen Mercedes negros para proyectar su estatus, en En Oriente Medio, hacer alarde público del éxito puede atraer la envidia de los vecinos o Peor aún, el mal de ojo.

El primer centro de llamadas internacional de Kenia, Ken-Call, fue fundado por Nicholas Nesbitt y dos socios en 2004, construyeron una presencia internacional superando muchos obstáculos burocráticos y barreras estructurales, incluida la falta de una conexión de fibra óptica de alta velocidad a la red internacional red de comunicaciones. El gobierno keniano no esperó hasta que KenCall se hizo grande para Cantaban sus alabanzas; incluso cuando era una operación incipiente, el gobierno trajo ayuda extranjera. delegaciones para visitas, promovió la empresa en publicaciones oficiales y comunicados de prensa, y Fue sede de una conferencia internacional sobre subcontratación. Los funcionarios gubernamentales también utilizaron los servicios de KenCall. ejemplo para impulsar reformas, que aceleraron la construcción del primer submarino de África Oriental Enlace de fibra óptica: un ejemplo de cómo el éxito empresarial puede facilitar la estructura cambio, no solo al revés.

6: Abordar el cambio cultural de frente. Cambiar una cultura profundamente arraigada es enormemente difícil. difícil, pero tanto Irlanda como Chile demuestran que es posible modificar las normas sociales. sobre el emprendimiento en menos de una generación. Hasta la década de 1980, el empleo en el gobierno, los servicios financieros o la agricultura era la La principal aspiración de la juventud irlandesa. Había tolerancia cero para los impagos de préstamos,

África subsahariana: Construyendo relaciones con los accionistas Valor y mejor gobierno

La historia de Mo Ibrahim ilustra cómo el éxito empresarial basado en la fuerza bruta puede tener un impacto potencialmente grande en un ecosistema.

Ibrahim fundó un operador de telefonía móvil, Celtel, en el África subsahariana, que logró generar un enorme valor para los accionistas frente a conflictos violentos, gobiernos corruptos y el peor mercado global de inversión en telecomunicaciones.

En décadas, Celtel obtuvo grandes ganancias cuando los dueños de Zain adquirieron la compañía en 2005. Ibrahim utilizó su nueva fortuna para crear el Índice Ibrahim, que monitorea la gobernanza en África, y el Premio Ibrahim de 5 millones de dólares, que premia el liderazgo democrático. El premio, que ya se ha otorgado dos veces, envía un mensaje claro y positivo a los líderes gubernamentales para que implementen reformas valientes.

y la bancarrota estaba estigmatizada. Los padres desalentaban a sus hijos a emprender un negocio propio.

por sí mismos, tan pocos alimentaron sueños de empezar su propio negocio. Pero en la década de 1990, después de que los pioneros exitosos allanaran el camino, cientos de Se habían lanzado nuevas empresas de software en Irlanda. Algunos productos exportados; algunos Salieron a bolsa. Muchos lograron buenos ingresos por ventas. Igual de importante, los emprendedores aprendió que era posible fracasar y reagruparse. para intentarlo de nuevo. "Si querías ser respetado y tomado en serio, necesitabas ser un fundador con participación en una empresa que intenta hacer algo", recuerda Barry Murphy, quien era Director nacional de software en la predecesora de Enterprise Ireland en la década de 1990.

En su investigación, la profesora de la Universidad de Minnesota, Rachel Schurman, ha descrito cómo La imagen negativa que tienen los chilenos de los emprendedores Los explotadores codiciosos se transformaron en uno solo década, como resultado directo del esfuerzo concertado del gobierno chileno para liberalizar la economía de Chile.

economía. Hasta la década de 1980, la población chilena bien educada La clase media no era emprendedora, evitaba inversión impulsada por oportunidades y preferida consumir en lugar de ahorrar e invertir. Pero por En la década de 1990, los nuevos empresarios de clase media de Chile le decían a Schurman: "Hoy en día, Los jóvenes, todos, quieren ser emprendedores. Si un empresario **exitoso es entrevistado** en el El periódico, todo el mundo lo lee. ¿Por qué estaba él? ¿Exitoso? ¿Cómo lo hizo? Es un modelo que Nunca había existido antes...."

Los medios de comunicación pueden desempeñar un papel importante no no solo celebrando victorias sino cambiando actitudes. En Puerto Rico, El Nuevo Día, el más grande periódico diario, apoyó el emprendimiento local publicando una página semanal sobre empresas emergentes. historias de éxito. En la pequeña isla, estas historias se han convertido rápidamente en parte del diálogo social y han aumentado la conciencia sobre las oportunidades que presenta el emprendimiento, así como como las **herramientas que requiere.**

7: **Estresa las raíces. Es un error inundarlas.**

incluso emprendedores de alto potencial con facilidad dinero: Más no es necesariamente mejor. Las nuevas empresas deben exponerse desde el principio a los rigores del mercado. Al igual que los productores de uva retienen agua desde sus vides para extender sus sistemas de raíces y hacer que sus uvas produzcan más concentrado sabor, los gobiernos deberían "enfatar las raíces" de nuevos emprendimientos mediante la dosificación cuidadosa del dinero, para asegurar que los emprendedores desarrollen resiliencia y el ingenio. Estas medidas también ayudan

Eliminar a los oportunistas.

En 2006, el Ministerio de Emprendimiento de Malasia y el Desarrollo Cooperativo otorgó el 90% de unos 21.000 solicitantes, unos 5.000 dólares cada uno. El apoyo a las empresas es una clara muestra del compromiso del gobierno con el espíritu empresarial. El programa formaba parte de una acción afirmativa, programa dirigido principalmente a los malayos indígenas, que eran menos emprendedores que los inmigrantes chinos con mentalidad empresarial del país. Sin embargo Los propios empresarios malayos atribuyen la resultados decepcionantes en parte debido a que La financiación era demasiado laxa e incluso estigmatizaba a la población. Los receptores malayos como menos capaces. En términos más generales, Los programas de desarrollo empresarial de Malasia, considerados por muchos, incluyéndome a mí, Considerados entre los programas más completos del mundo, han sido criticados por inhibir en realidad el espíritu empresarial entre los estudiantes.

Los malayos, al reforzar involuntariamente su falta de toma de riesgos. De manera similar, informes recientes sobre el Sur El programa de Empoderamiento Económico Negro de África ha llegado a la conclusión de que el BEE ha... desalentaron el espíritu empresarial entre la mayoría de los sudafricanos negros y ha beneficiado principalmente a la élite y a las personas con buenas conexiones.

De hecho, las dificultades de los recursos escasos, Incluso en entornos hostiles, a menudo se fomenta el ingenio empresarial. Los neozelandeses Llamar al ingenio neozelandés "cable número 8": En el En los días coloniales del país, el único recurso abundante era el alambre para cercas de calibre 8, y Nueva Los neozelandeses aprendieron a arreglar y fabricar cualquier cosa. con ello. El **espíritu emprendedor islandés está** construido sobre un legado de "pescar cuando los peces están Allí, no cuando hace buen tiempo.

Durante años, incubadoras o emprendimiento centros que brindan ayuda financiera, tutoría, y a menudo el espacio para las empresas emergentes ha sido popular con los gobiernos. Pero he visto escasa evidencia rigurosa de que estos costosos programas contribuir **proporcionalmente al emprendimiento.** Un municipio de América Latina estableció 30 pequeñas incubadoras, pero después de varias

años solo una aventura de entre más de 500 con la ayuda de ellos habían alcanzado ventas anuales de \$1 millón. Aunque la reconocida incubadora de Israel El programa ha ayudado a lanzar más de 1.300 nuevas empresas, relativamente pocas de ellas han sido grandes éxitos empresariales. Sobre la base de Según mis conversaciones con funcionarios israelíes, calculo que que, entre los cientos de emprendimientos israelíes que han sido adquiridas a precios elevados o tomadas al público, en el mejor de los casos el 5% fueron incubadas en incuba-

Incluso un éxito puede

tienen un efecto

sorprendentemente

estimulante en un

ecosistema emprendedor, al

encender la imaginación

del público e inspirar

imitadores. Yo lo llamo esto

aplicar la "ley de los números pequeños".

Las dificultades y los entornos hostiles suelen fomentar el ingenio. El espíritu emprendedor islandés se basa en un legado de "pescar cuando hay peces, no cuando el clima está malo". bien."

Las incubadoras definitivamente no son una
Una solución rápida. Cuando están bien concebidas y bien gestionadas, pueden tardar 20 años o más en generar un impacto medible en el espíritu empresarial.
Mal concebidos y gestionados, pueden ser
elefantes blancos.

8: No sobredimensiones los clústeres; ayúdalos.

Cultiva orgánicamente. Ningún funcionario del gobierno jamás fue despedido por promover clústeres: esas concentraciones de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, instituciones de capacitación y organizaciones de apoyo formadas en torno a una tecnología o producto final dentro de una área o región. Popularizadas por Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, estrategias de clúster han sido promovidos por gobiernos de todo el mundo, que ensalzan el papel clave de los clústeres en fomentando el espíritu empresarial y la competitividad económica. Aunque los clústeres empresariales Existen de forma natural y pueden ser elementos importantes de un ecosistema, pero solo hay evidencia anecdótica cuestionable de que los gobiernos puedan desempeñan un papel importante en su reproducción. En raras ocasiones crítica del mantra del clúster, The Economist reportado:

"Normalmente, los gobiernos eligen un candidato prometedor parte de su país, idealmente uno que tenga una gran universidad cercana, y proporcionar un fondo de dinero que tiene como objetivo impulsar el espíritu emprendedor bajo la mano guía de burócratas benevolentes... Ha sido un fracaso abismal... Expertos del INSEAD analizaron los esfuerzos del gobierno alemán para crear biotecnología.

agrupaciones a la par con las encontradas en California y concluyó que 'Alemania ha esencialmente Despilfarró 20 mil millones de dólares, y ahora Singapur está bien en camino de hacer lo mismo.' Una evaluación por el Banco Mundial de los miles de millones de Singapur Se estima que los esfuerzos en dólares para crear una 'biópolis' que solo tenía un 50% de probabilidades de éxito. Algunos dirían que es incluso menos que eso.

El problema es que a lo largo de los años la gente han confundido la descripción de Porter de los beneficios de los grupos con una receta para salir y construirlos desde cero. De hecho, en un artículo de 1998 en esta revista ("Clusters and the New Economía de la competencia") El propio Porter anticipó que la dinámica de los clústeres sería ser malinterpretado por los gobiernos:

"El gobierno... debería reforzar y construir en clústeres existentes y emergentes en lugar de intentar crear otros completamente nuevos... De hecho, La mayoría de los clústeres se forman independientemente de la acción gubernamental, y a veces a pesar de ella.

Se forman donde se establece una base de ubicación. existen ventajas. Para justificar los esfuerzos de desarrollo de clústeres, algunas semillas de un clúster deberían ya han superado la prueba de mercado..."

Sería mejor que los gobiernos se mantuvieran neutrales en el sector y desataran en lugar de Aprovechar el potencial emprendedor de las personas. Deben observar qué dirección toman los emprendedores y "allanar el camino" con delicadeza. fomentar la actividad económica de apoyo a formar en torno a emprendimientos ya exitosos, en lugar de planificar nuevas aceras, verter el hormigón y mantener a los emprendedores fuera del césped. Sin embargo, esta visión poco glamorosa pero práctica a menudo se pierde a medida que la teoría de clústeres se vuelve más compleja. traducido en políticas gubernamentales que son Sospechosamente similar a la desacreditada planificación industrial centralizada.

9: Reformar los marcos legales, burocráticos y regulatorios. Los marcos legales y regulatorios adecuados son fundamentales para el éxito del emprendimiento. He reservado la discusión de

Sin embargo, los dejamos para el final porque a menudo son el primer y exclusivo enfoque de los gobiernos, y he estado tratando de demostrar que el gobierno tiene un papel más integral y holístico para jugar. Además, las reformas legales y regulatorias a menudo tardan muchos años en implementarse, y el espíritu empresarial ocurre con frecuencia en su ausencia. De hecho, numerosos emprendedores han tenido éxito a pesar de la legislación restrictiva y la burocracia, y han seguido adelante. Utilizan su riqueza y estatus para impulsar reformas. Finalmente, la reforma no será realmente efectiva en el ausencia de todos los enfoques "más suaves" que el gobierno puede adoptar para construir ecosistemas, como Derribar barreras culturales, formar a emprendedores y promover historias de éxito.

Numerosas investigaciones señalan una serie de reformas que tienen un impacto positivo en el capital de riesgo. creación: despenalizar la bancarrota, proteger a los accionistas de los acreedores y permitir emprendedores para volver a empezar rápidamente. Otro Una reforma útil consiste en cambiar la protección de los trabajadores que se encuentran en situación de desempleo, pasando de dificultar el despido a proporcionar apoyo a los desempleados. Crear y liberalizar los mercados de capitales, como como el mercado de inversión alternativa del Reino Unido, puede También tienen un efecto estimulante.

Regímenes tributarios simplificados y auditorías rigurosas. y la recolección también facilitan el espíritu emprendedor. En Puerto Rico, por ejemplo, un impuesto ineficaz El régimen en realidad anima a muchos emprendedores a mantenerse pequeños y discretos para que

pueden seguir tratando muchos gastos personales como inversiones comerciales; en esto, Puerto Rico es Lejos de ser único.

En igualdad de condiciones, eliminar las barreras administrativas y legales para la formación de empresas es una mejor manera de proceder que crear incentivos para superar barreras. En 2008, el gobierno francés, frustrado durante mucho tiempo por su sector empresarial falta de espíritu emprendedor, implementado El programa Auto-entrepreneur. Simplificó el proceso legal para crear una pequeña empresa, permitía a los empresarios evitar impuestos onerosos pagos anticipados y se eliminaron otros desincentivos. Más de 300.000 nuevas empresas han sido comenzó en Francia bajo el programa—más más de 10.000 nuevos comienzos al mes. Es cierto que la inmensa mayoría son esencialmente únicas empresas unipersonales, y queda por ver cómo Muchas, si acaso alguna, se convertirán en verdaderas empresas de crecimiento. Pero como señaló un observador, "Tal vez resultados. Animar a los jóvenes a tener El mayor impacto será revertir las tendencias de larga data. actitudes negativas en Francia sobre iniciar un pequeñas empresas". Y el audaz experimento de Francia será un éxito rotundo si tan solo uno de ellos... Mil emprendedores automovilísticos lanzan una empresa en crecimiento.

Experimenta sin descanso pero de forma integral.

Crear un ecosistema completo es una tarea desalentadora. desafío, pero tienes que lanzarte y cubrir todas las bases. Taiwán, por ejemplo, fuerza-

terminó varios elementos de su ecosistema más o menos menos simultáneamente. Fomentó la investigación en diseño y fabricación de circuitos integrados, Se estableció el Parque Científico de Hsinchu cerca de Taipéi, comenzó a ejecutar programas de entrenamiento de circuitos integrados, se involucró con taiwaneses radicados en los Estados Unidos ejecutivos de tecnología, y aprobó leyes para fomentar el desarrollo de una industria autóctona. industria del capital de riesgo. La empresa israelí Yozma tuvo éxito porque estaba integrada en un ecosistema emergente que ya incluía a algunas dos docena de empresas tecnológicas públicas israelíes, dos fondos de capital riesgo operativos, ángeles inversores entusiastas y los inversores institucionales, inversión en EE. UU. banqueros con operaciones locales, profesionales servicios de apoyo dirigidos a emprendedores, y un flujo constante de acuerdos.

De hecho, ignorando la naturaleza interconectada de los elementos del ecosistema pueden conducir a perversiones Las aspiraciones empresariales, por ejemplo, pueden tener un efecto bumerán y causar fuga de cerebros si esas aspiraciones se ven frustradas por un entorno hostil. Como ha informado Josh Lerner, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, la creación de empresas fondos de capital que carecen de un flujo de transacciones y una estructura de incentivos apropiada, como los establecidos El programa financiado por el Fondo Laboral de Canadá puede, de hecho, retrasar la formación de una empresa de capital privado. sector. Dinero fácil del gobierno, repartido indiscriminadamente, inundará el mercado con acuerdos sobrevalorados y de mala calidad, lo que dificulta que los inversores de capital privado tomen decisiones. dinero.

Por supuesto, no es ni realista ni práctico. cambiarlo todo a la vez. Tener una idea clara Mapa de cómo se ve un ecosistema completo ayudará a los gobiernos a dar los primeros pasos sin perder de vista lo que viene después.

Realizar un cambio tan fundamental en el en medio de tanta incertidumbre se requieren recursos infinitos experimentación y aprendizaje, y es importante que los gobiernos de todo el mundo también aprendemos unos de otros, algo que No sucede con la suficiente frecuencia. Y todos tratar de construir un ecosistema debería mantener en Ten en cuenta que el trabajo nunca está realmente terminado. Dos Las cosas recientes me han hecho comprender esto. Primero fue el lanzamiento, por parte de la Mancomunidad de Massachusetts y la ciudad de Boston organizan MassChallenge, un concurso global de ideas de negocio. El segundo fue un comentario hecho por un anciano. Es un comentario destacado economista israelí y uno de los defensores pioneros de la tecnología

Medellín: De ciudad azotada por el crimen a Caldo de cultivo para emprendedores

Quizás ninguna ciudad se ha esforzado más por salir adelante que Medellín, Colombia, que durante dos décadas estuvo asolada por las drogas y los homicidios.

Cuando Sergio Fajardo se convirtió en alcalde de Medellín en 2003, impulsó un cambio cultural revolucionario, creando un entorno empresarial legítimo. Con una coalición

de universidades, nuevos fondos de capital privado, grandes empresas como la empresa eléctrica local (EPM), empresarios privados, la Fundación Proantioquia sin fines de lucro, la cooperativa social Comfama y algunos medellineses de la diáspora, su administración forjó una estrategia de progreso inclusivo.

Peridad. Uno de los objetivos de Fajardo fue construir bibliotecas públicas y centros comunitarios con un diseño atractivo y tecnología de punta en los barrios más marginales, además de establecer programas de microfinanzas para ayudar a los pobres. Otras estrategias de Fajardo incluyeron la creación de centros de innovación y la asignación de un considerable 40% de su presupuesto a la educación y 17 millones de dólares anuales para estimular el emprendimiento. Estas iniciativas parecieron tener éxito al erradicar las drogas, generar optimismo y reducir la violencia hasta el punto de que Medellín es ahora estadísticamente más segura que Washington D. C. y muchas otras ciudades de Estados Unidos.

Las incubadoras pueden albergar 20 años o más para generar un impacto medible en el emprendimiento. También pueden ser blancos. elefantes.

emprendimiento: "No hacemos lo suficiente para promover el crecimiento empresarial en Israel, y si

Si no empezamos pronto, perderemos nuestra ventaja.

Ahora, Massachusetts e Israel son dos de

Los lugares con mayor espíritu emprendedor del mundo.

Si no están satisfechos y descansan sobre sus laureles, es una señal de que el horizonte siempre se aleja, de que nunca se puede tener suficiente espíritu emprendedor, de que no hay respuestas correctas y

no hay otra opción que para los responsables políticos y

Los líderes deben seguir experimentando y aprendiendo. cómo mejorar sus ecosistemas.

Aunque la historia nunca termina, la acción

Los principios que he enumerado ayudarán a los gobiernos. mover la aguja del emprendimiento en el

dirección correcta. Involucrar al sector privado,

modificar las normas culturales, eliminar las barreras

regulatorias, alentar y celebrar los éxitos, aprobar una

legislación propicia, ser justos

Diciendo al enfatizar los clústeres y las incubadoras,

someter los programas de financiación a los rigores del

mercado y, sobre todo, abordar el ecosistema empresarial

en su conjunto permitirá a los gobiernos crear crecimiento

económico mediante

estimular la creación de empresas autosostenibles.

La presidenta de Irlanda, Mary McAleese, reconoció el extraordinario efecto que podría tener

en una sociedad. En 2003 dijo: "Hoy una generación educada, segura de sí misma y exitosa

puede ver el poder de su propio genio en acción

su propia tierra como cultura emprendedora

transforma la suerte de Irlanda, creando una nueva un futuro para nuestros hijos y una historia de éxito económico de proporciones extraordinarias."

Reimpresión [R1006A](#)

Para realizar un pedido, llame al 800-988-0886 o al

617-783-7500 o visite www.hbr.org