

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
ediesia@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/cursecon/textos/yunus_frdp.pdf.

¿ES POSIBLE MITIGAR EL RIESGO AL EMPRENDER?

Roberto Vainrub

Emprender es generalmente un acto de optimismo. El pesimista encontrará siempre una excusa para no ejecutar el proyecto. Una fuerte dosis de optimismo es condición necesaria, aunque no suficiente, para el éxito. Elaborar un plan de negocio que considere los riesgos asociados con cada área y ofrezca planes de contingencia para enfrentarlos es fundamental para elevar la probabilidad de éxito.

UNA CARACTERÍSTICA ESENCIAL de un emprendedor es la de estar enamorado de su idea de negocio, para no amilanarse ante los tantísimos obstáculos que va a ir encontrando y, ojalá, sorteando por el camino. Una fuerte dosis de optimismo y una arraigada perseverancia permiten convertir en realidades proyectos que para muchos son imposibles. Sin embargo, sólo hace falta echar un vistazo a las estadísticas sobre la tasa de negocios nuevos que fracasan para advertir que la probabilidad de fracaso es muy alta y que muchos fracasos pueden ser atribuidos a la falta de estrategias de gestión del riesgo antes de que los eventos ocurran.

Roberto Vainrub, profesor del IESA, autor del libro *Convertir sueños en realidades: una guía para emprendedores* (Ediciones IESA).

Una primera medida para mitigar el riesgo —nunca para eliminarlo por completo— es el diseño de un plan de negocio estructurado que cubra, en forma organizada, aspectos de mercadeo, finanzas y operaciones del futuro negocio. Existe una abundante bibliografía dedicada a explicar la construcción de planes de negocios, cuyos fines primordiales son la estructuración del negocio, la determinación de su viabilidad y el desarrollo de una herramienta para decidir si se va a emprender o no el negocio. Los planes de negocios permiten disminuir significativamente la incertidumbre, lo cual no se traduce en una garantía de éxito. A fin de cuentas, toda ciencia (o arte) gerencial trata de eso: aumentar las probabilidades de éxito. La importancia de una evaluación adecuada del riesgo radica en que disminuye el grado de incertidumbre en las decisiones de negocios.

Todo emprendedor necesita evaluar con objetividad su idea de negocio y analizar los riesgos de ejecutarla. Si el futuro empresario sabe de antemano a qué se enfrenta, puede atenuar el riesgo de fracaso o renunciar a un proyecto inviable sin las terribles consecuencias que pudiera generar. Este análisis debería realizarse de acuerdo con las características particulares de cada negocio y las condiciones específicas del país y el mercado objetivo.

Una iniciativa empresarial en Venezuela es un reto al que un emprendedor debe enfrentarse meticulosamente, porque el mercado está sujeto a situaciones particulares que pueden afectar seriamente el nuevo proyecto. Ejemplos de factores de alto riesgo para nuevas inversiones, que pueden conducir a un escenario de «muerte súbita» (Penfold y Vainrub, 2009) son las nacionalizaciones y expropiaciones de empresas consideradas de carácter estratégico por el gobierno nacional, como ha sucedido con los sectores eléctrico, cementero, siderúrgico y petrolero. Otros factores que complican la dirección cotidiana de los negocios son los controles de cambio e importaciones, la alta tasa de inflación, las eventuales devaluaciones de la moneda, la regulación de los precios, la inseguridad jurídica y otros aspectos relativos a riesgos del sistema cuya diversificación es compleja y afectan la supervivencia de una empresa.

La expresión «gestión del riesgo» suele asociarse con la industria aseguradora o bancaria; pero tiene aplicación en muchas áreas, y una de ellas es la iniciativa empresarial. Basta con comprender que el emprendedor o equipo de emprendedores pone mucho en juego: tiempo, dinero, reputación e incluso su futuro. Por ende es fundamental considerar los riesgos en todas las fases del nuevo proyecto. Con esto no se pretende disuadir a quien emprende, sino, por el contrario, invitarle a emprender en forma mucho más sólida y con mayor probabilidad de éxito.

Una buena gestión del riesgo puede comenzar por investigar qué ha salido mal en proyectos similares. Adicionalmente, puede ser de gran utilidad pensar qué podría salir mal y qué pudiera hacerse para mitigar los eventos negativos de una forma efectiva en términos de costos y en consonancia con el apetito de riesgo de quienes emprenden, para establecer una «zona de confort» en cuanto al logro de los objetivos de la organización.

La gestión integral de riesgos produce, entre otros, los siguientes beneficios:

1. Aumenta la probabilidad de éxito del proyecto y contribuye a tomar mejores decisiones.
2. Minimiza la gestión por crisis.
3. Contribuye al ahorro de recursos. La obtención de información sobre el riesgo permite evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su asignación.

4. Mejora la reputación y la imagen pública de la empresa.
5. Genera una respuesta efectiva y eficiente a los riesgos, lo que puede considerarse como una ventaja competitiva.
6. Permite considerar una amplia gama de potenciales eventos. El emprendedor estará en posición de identificar y aprovechar las oportunidades.

Primero lo primero: identificar los riesgos

Una forma de categorizar los riesgos viene dada por la combinación de las siguientes estrategias frente al riesgo: evitar, reducir, anticipar y transferir (Crouhy y otros, 2001). Evitar el riesgo implica, obviamente, emprender acciones para evitar situaciones inciertas. En los negocios, esto normalmente se logra con prácticas de negocios apropiadas. Por ejemplo, la seguridad de los empleados puede ser mejorada con un programa de entrenamiento diseñado para hacer de su conocimiento todos los peligros en el trabajo y las maneras de evitarlos.

Reducir el riesgo se refiere a emprender acciones que redunden en un mayor grado de seguridad ante la situación identificada como riesgosa. Los negocios pueden adoptar prácticas de seguridad que no eliminen las fuentes de riesgo,

Los planes de negocios permiten disminuir la incertidumbre de manera significativa, lo cual no se traduce, necesariamente, en una garantía de éxito

pero sí disminuyan su impacto o minimicen la probabilidad de ocurrencia. Por ejemplo, el riesgo de incendio puede reducirse mediante la instalación de un sistema de rociadores.

La estrategia de anticipar el riesgo promueve un autoaseguramiento. Con la certeza de que algunos eventos pueden ocurrir, la empresa decide apartar recursos para enfrentar cualquier pérdida; por ejemplo, establecer una cuenta de previsión. Mientras que la última estrategia —transferir el riesgo— consiste en trasladar alguna forma de riesgo a otra organización, como cuando se recurre a una compañía aseguradora. La contratación externa, o «tercerización», es otra forma de transferencia de riesgo. Al transferir la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor, la empresa se desprende del riesgo operativo de una actividad que no forma parte de su negocio medular.

La identificación de los riesgos comienza con una lista de las situaciones que la futura organización pudiese enfrentar. Para elaborar esa lista puede usarse una variedad de técnicas: tormenta de ideas, análisis de indicadores, análisis de flujos o procesos, sesiones de grupo, opiniones de expertos, matriz DOFA. Pero, a medida que el emprendedor construya su plan de negocio y defina sus premisas, seguramente saldrán a relucir riesgos potenciales; de allí una de las razones por las cuales se elabora un plan de negocios que contenga un análisis integral de la nueva empresa. El futuro empresario debe esforzarse por ser metódico y exhaustivo al momento de hacer su plan de negocio. Hay emprendedores que deciden adoptar una filosofía de «cómo vaya viniendo vamos viendo», en algunos casos con mucho éxito; pero, en la mayoría de las veces, los resultados de reaccionar y no planificar no son los deseados. Una gran proporción de los riesgos puede ser anticipada mientras se diseña el plan de negocio.

Para tener una mejor idea de cuáles áreas considerar al identificar los riesgos, el emprendedor puede analizar las siguientes categorías de riesgos (Basu, 2011):

Matriz de riesgo

Factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Vulnerabilidad	Mitigación
Haga una lista de los eventos que puedan representar riesgos relevantes para el negocio	Asigne a cada evento una probabilidad de ocurrencia del 1 (menos probable) al 3 (más probable)	Asigne un grado de impacto en el negocio a cada evento del 1 (bajo impacto) al 3 (alto impacto)	Multiplique la probabilidad por el impacto y jerarquice de mayor a menor la lista de eventos	Seleccione los eventos de mayor puntuación y confeccione planes de contingencia para ellos

Fuente: adaptado de Carison (2009).

1. Riesgo de mercado. Uno de los principales riesgos para una empresa se deriva de un escaso conocimiento o una proyección defectuosa del mercado. Invertir en estudios de mercado y otras herramientas puede resultar de gran utilidad para reducir los riesgos inherentes a este aspecto.

2. Riesgo de la competencia. Conocer la competencia, sus fortalezas y debilidades es muy importante para entender con quién y a qué se va a enfrentar el emprendedor. Lo usual es centrar la atención en las características de los principales participantes; sin embargo, quizá el mayor peligro venga del futuro competidor y no de los actuales.

3. Riesgo operacional y tecnológico. Esta categoría abarca todo lo relacionado con la ejecución; es decir, la prestación del servicio o la entrega del producto. Cuando se habla del manejo del riesgo de la ejecución hay pocos sustitutos mejores que la experiencia del emprendedor. Todo se reduce a una planificación cuidadosa y a una gerencia alerta. Adicionalmente, es recomendable tener los procedimientos, presupuestos y controles necesarios para todas las operaciones. Los controles deben proveer herramientas para la evaluación y la actualización constantes de las estrategias.

4. Riesgo financiero. Para una empresa es un riesgo importante carecer de un «Plan B», en caso de que el inversionista o el prestamista fundamental retire su propuesta de

financiamiento. Proyectar en Venezuela puede resultar complicado, por dos variables de gran volatilidad que definen buena parte de la vida empresarial: el petróleo y la política. Adicionalmente, el financiamiento es por lo general más difícil en los países en desarrollo como Venezuela, donde el capital de riesgo es escaso, los fondos gubernamentales para la promoción de empresas son limitados, los mercados de valores son poco desarrollados y la banca es usualmente reacia a prestar a nuevos empresarios (Vainrub, 2009). Pero los riesgos financieros no terminan cuando se consigue el financiamiento. Muchas cosas pueden afectar el flujo de caja del negocio. Lo importante es ser flexible y responder rápidamente al cambio.

5. Riesgo del personal. En una buena parte de las nuevas empresas, lo más importante es el equipo humano que la integra y, a la vez, esta variable implica una gran incertidumbre. Captar los mejores talentos es una misión que muchos se proponen; aunque el mejor talento es, por definición, escaso. Puede suceder que las habilidades del fundador sean insuficientes. Si el emprendedor lo entiende y lo acepta debe contar con colaboradores que tengan las destrezas necesarias para afrontar juntos el proyecto. Una falla en el reclutamiento, la motivación y la retención de la gente apropiada puede ser fatal para el negocio. Una de las principales responsabi-

Ejemplos de matrices de riesgo

En los siguientes ejemplos, se examina solamente un factor de riesgo; evidentemente, en cada caso deberían incluirse muchos más.

Riesgo de montar un pequeño puesto de ventas de cachapas en una feria de un centro comercial

Factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Vulnerabilidad	Mitigación
Retraso importante (o subestimación de los costos) en el cumplimiento de los trámites de constitución de la empresa	Probabilidad 3 de ocurrencia debido a lo engorroso de las regulaciones venezolanas y los requisitos de la administración pública	Impacto 3 debido a que estos trámites son fundamentales para el arranque	Probabilidad x impacto = 9	Considere manejar este tema directamente o asesorarse con un excelente gestor

Riesgo de crear una agencia de publicidad para medios digitales

Factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Vulnerabilidad	Mitigación
Imposibilidad de conseguir financiamiento bancario porque los bancos no entienden el concepto	Probabilidad 2 de ocurrencia, pues mucho depende de la calidad de elaboración y presentación del plan de negocio	Impacto 3 debido a que el financiamiento es fundamental para el arranque del negocio	Probabilidad x impacto = 6	Incorpore la idea de dirigirse a los posibles clientes u otras fuentes para obtener financiamiento

Riesgo de fundar un negocio de venta de instrumentos musicales y escuela de música

Factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Vulnerabilidad	Mitigación
Expropiación del local	Probabilidad 1 de ocurrencia	Impacto 3 debido a lo difícil que sería conseguir un nuevo local y su implicación en costos	Probabilidad x impacto = 3	Por el bajo grado de vulnerabilidad no es necesario un plan de contingencia para este evento

lidades del emprendedor es establecer una clara visión para crear un equipo que se mueva en la misma dirección; sin mencionar que un personal contento e identificado con la organización puede ser una forma efectiva de contrarrestar una toma de control por parte del gobierno. A medida que la empresa crece, y más si lo hace en un ambiente volátil como el de Venezuela, es necesario desarrollar una cultura organizacional con sensibilidad, para anticiparse al cambio y desarrollar la flexibilidad requerida para adaptarse a él.

6. Riesgos legales. Es muy importante que el emprendedor esté informado sobre el tema y cuente con un asesor a quien pueda consultar acerca de problemas potenciales. Las

Una buena gestión del riesgo comienza por investigar qué ha salido mal en proyectos similares. Adicionalmente, puede ser de gran utilidad pensar qué podría salir mal y qué pudiera hacerse para mitigar los eventos negativos

leyes y las regulaciones son asuntos complejos e importantes. Al ser temas especializados, es recomendable contratar a un asesor que se adapte al proyecto del empresario (Vainrub, 2009).

Una vez identificadas las amenazas, el emprendedor debe evaluar cada riesgo y luego decidir cómo responder a algunos de ellos; evidentemente no a todos, porque sería un ejercicio sin fin. Lo principal es lograr un buen equilibrio: trabajar los riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia, porque de otra forma probablemente nunca se llegaría a emprender algo por temor al fracaso. Para ello, una opción consiste en elaborar una matriz de riesgo, la cual requiere recabar la información pertinente.

La medida del riesgo abarca dos dimensiones: la probabilidad de que se produzca la amenaza al negocio y el grado de impacto de esa amenaza. Una vez establecidos los elementos del riesgo, éstos se combinan para formar una visión general del riesgo, mediante el cálculo de la vulnerabilidad del negocio (probabilidad de que ocurra el evento multiplicada por su impacto) a cada amenaza: una medida del riesgo proporcional al valor de la pérdida o daño y a la frecuencia esperada de ocurrencia.

La matriz de riesgo debe ajustarse a la persona y al negocio, no viceversa. Este es un ejercicio personal, cuyo resultado debería variar en función del perfil de riesgo de la persona que lo ejecuta. La administración efectiva de riesgos comienza con un claro entendimiento de la propensión al riesgo del emprendedor. El apetito de riesgo define el grado

de riesgo agregado que el individuo puede asumir o administrar. No debe confundirse con tolerancia al riesgo, que es el grado aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos.

Las actividades relativas a la responsabilidad social son muy importantes y, además, pueden representar estrategias útiles para mitigar los riesgos. La obligación moral es indispensable, así como es fundamental el convencimiento de los emprendedores en cuanto a su responsabilidad. Pero, a la vez, la orientación de este esfuerzo debe ser diseñada de acuerdo con un enfoque «ganar-ganar», más que según el viejo enfoque caritativo sin valor agregado para la sustentabilidad y el beneficio colectivo de la empresa en la sociedad. Por último, tenga cuidado al definir los riesgos:

1. No confunda el riesgo con la ausencia de controles o con su ineficacia.
2. No confunda el impacto (el resultado de no lograr el objetivo) con el riesgo (lo que impide lograr el objetivo).
3. No identifique los riesgos simplemente parafraseando el opuesto del objetivo.

Los riesgos son dinámicos. Las organizaciones, como los seres humanos, cambian con el tiempo y el entorno también cambia. Por ello es vital evaluar periódicamente los riesgos. Además, alguien debe ser responsable del control de los riesgos de las operaciones de la empresa. Si no se establece de quién es cada responsabilidad, todos pueden pensar que son los otros los responsables de identificar y controlar los riesgos (Vainrub, 2009).

Recuerde: la gestión de riesgo no es un asunto solamente de manejo de riesgo sino también de oportunidades. Un nuevo negocio debe no sólo desarrollar procedimientos y estrategias para evitar los eventos negativos, sino también desarrollar flexibilidad para reconocer y aprovechar las oportunidades que surgen incluso en ambientes con incertidumbre y en crisis. ■

REFERENCIAS

- Basu, C. (2011): «List of risks involved in a start-up business». http://www.ehow.com/list_5767903_list-small-business-risks.html. Consulta: 20 de marzo de 2011.
- Carison, N. (2009): «The startup entrepreneur's guide to risk management». <http://www.businessinsider.com/the-startup-entrepreneur-guide-to-risk-management-2009-6>. Consulta: 20 de marzo de 2011.
- Crouhy, M., D. Galai y R. Mark (2001): *Risk management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Penfold, M. y R. Vainrub (2009): *Estrategias en tiempos de turbulencia*. Caracas: Ediciones IESA.
- Vainrub, R. (2009): *Convertir sueños en realidades: una guía para emprendedores*. Caracas: Ediciones IESA.



COMPROMISO SOCIAL: GERENCIA PARA EL SIGLO XXI

ANTONIO FRANCÉS (COORDINADOR)



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

La empresa es el motor económico por excelencia, sea privada, pública o social. Hasta ahora trabaja para sus accionistas, pero los trabajadores, los clientes y las comunidades le plantean exigencias crecientes, que van más allá de lo que se conoce como responsabilidad social. En *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI* se dan herramientas novedosas para responder a esas exigencias.

¿CÓMO FINANCIAR EL ARRANQUE DE UN NEGOCIO?

Encontrar dinero para comenzar un negocio puede ser frustrante y difícil para un emprendedor, desde el pequeño buhonero que resuelve la situación angustiosa de su familia hasta el ambicioso recién graduado que quiere construir el próximo Facebook. La actitud correcta para emprender se deriva de tener una absoluta confianza en lo que se está haciendo y entender el punto de vista de quienes ofrecen financiamiento.

Lorenzo Lara Carrero
y Angelo Burgazzi

LOS PRINCIPIOS BÁSICOS del proceso de encontrar dinero para desarrollar un negocio son sencillos y comunes. Hay cinco fuentes generales de financiamiento o inversión disponibles para un nuevo negocio, cualquiera sea su tamaño o complejidad:

1. Los emprendedores disponen de recursos propios, sean ahorros o recursos no líquidos (tiempo de dedicación, habilidades especiales, ahorros, locales), que aportan al desarrollo del nuevo negocio.

2. Un proveedor interesado, o un cliente potencial, adelanta dinero o productos, un empleado acepta posponer su compensación o recibir una participación en los resultados del negocio a cambio de su trabajo. Estas personas forman parte del entorno operativo del negocio.

3. Un amigo o familiar presta o invierte el dinero. Estas personas forman parte del entorno social del emprendedor.

4. Una persona u organización sin fines de lucro aportan recursos de muy diversa índole. Estas personas actúan por razones de responsabilidad social o altruismo.

5. Una persona u organización con fines de lucro aportan dinero o recursos como préstamo o inversión. Estas personas actúan por razones económicas.

Lorenzo Lara Carrero, presidente de Negocios digitales
Angelo Burgazzi, director ejecutivo de Accede-Espacio de Emprendimiento

Distinguir entre financiamiento e inversión

Los cinco tipos de aportes pueden hacerse como un préstamo —en cuyo caso generalmente se le llama financiamiento—, o como una inversión. Cuando el aporte es un financiamiento se establece la devolución del préstamo, con intereses y plazos determinados, y se anota una deuda con un acreedor en las cuentas del negocio. Cuando es una inversión se cede una participación en el negocio, representada por un número de acciones; es decir, el inversionista se convierte en socio del negocio.

Estos procesos de aporte de dinero ocurren con una mayor o menor informalidad. A veces no hay un contrato o acuerdo escrito de por medio, pero siempre hay unos términos económicos que deben estar muy claros, así sean convenidos sólo de palabra, como es frecuente y recomendable.

Los términos económicos contienen un acuerdo sobre cómo se va a recuperar el dinero aportado y se establecen en el contexto de una propuesta o plan de negocios. Es importante que quien aporte —sea familiar, amigo o empleado— entienda lo mejor posible qué se propone el emprendedor y cuáles son sus capacidades y posibilidades de éxito, así como los riesgos potenciales del negocio. El emprendedor debe explicar, aun cuando no lo tenga completamente claro, cuál es el modelo de negocio que propone desarrollar, cómo va a operar el negocio, a quiénes va a ofrecer los servicios o productos, y cuáles son sus expectativas de ingresos y costos.

La experiencia muestra que conviene dejar, al menos, una minuta escrita de lo acordado en cada momento de negociación con financistas e inversionistas, aunque sean personas muy cercanas. En los casos más complejos, por ejemplo, cuando el dinero proviene de una organización o el monto es grande es necesario contar con un abogado que plasme las conversaciones en documentos (hojas de términos, convenios, estatutos, asambleas de accionistas) que puedan formalizarse en una notaría o un registro público, o simplemente guardarse como documentos privados respaldados por testigos.

Análisis de riesgo y motivación para cada caso

En el caso del aporte de recursos propios, hay que prestar mucha atención cuando en la empresa participan varios socios, especialmente si los socios desempeñan funciones diferentes. Por ejemplo, cuando algunos socios actúan como operadores (trabajadores con gran dedicación de tiempo) y otros como inversionistas (con aportes de dinero o especies) se pueden crear desbalances a lo largo del tiempo, si los ingresos y utilidades tardan en aparecer. Los acuerdos iniciales pueden entrar en tensión cuando se altera el peso relativo de la cantidad de trabajo acumulada con respecto a los montos invertidos, o los montos de inversión se incrementan en el tiempo. Es conveniente prever estos escenarios para establecer pautas, antes de entrar en momentos de tensión, típicos de todo proceso de arranque.

Una de las fuentes de recursos más utilizadas para arrancar un negocio es el aporte proveniente del entorno operativo del negocio. En este caso, las personas participan de manera directa en las operaciones (como proveedores, clientes o empleados) y, en consecuencia, conocen bien lo que ocurre en el día a día, tienen información de primera mano y son, en mayor o menor grado, corresponsables del éxito del negocio. Controlan una parte de los procesos clave del negocio y comparten con los emprendedores riesgos esenciales de la actividad.

Las fuentes provenientes del entorno social de los emprendedores son personas que tienen una información especial

sobre sus características, confían en ellos y están dispuestas a asumir el riesgo del negocio por razones de amistad, familiares o sociales. Tienen razones ajenas al negocio para contribuir a su desarrollo con el aporte de dinero, espacios, maquinarias, tiempo, relaciones de negocios, entre muchas otras modalidades de recursos. Este grupo suele llamarse 3F, por las siglas en inglés de amigos, familiares e incautos.

Las personas u organizaciones que aportan recursos por razones de responsabilidad social o altruismo lo hacen, generalmente, en las formas de donación o subsidio, préstamo no reembolsable, cooperación técnica o exoneración de costos, intereses, impuestos o regalías de algún tipo. Este grupo no espera una recompensa económica. Espera y valora enormemente otro tipo de resultados vinculados con su idiosincrasia, relacionada con las metas del negocio o del emprendedor; por ejemplo, parques tecnológicos, incubadoras de empresas, concursos de innovación o de proyectos o fondos creados por leyes que estimulan la creación de empresas.

Las personas u organizaciones que prestan o invierten recursos financieros o de otro tipo por razones económicas tienen generalmente afán de lucro, pero eso no contradice cualquier otro objetivo o motivación que pueda estar presente. En este grupo se distinguen inversionistas ángeles, inversionistas de riesgo e instituciones financieras. Este grupo

El emprendedor debe asumir de forma seria y sistemática la construcción de sus redes de contactos, para ampliar sus entornos sociales y operativos. Con las redes sociales digitales, esta tarea se hace cada vez más fácil

y el anterior (fuentes 4 y 5) enfrentan una mayor asimetría de información con respecto a los emprendedores, a quienes con frecuencia no conocen mucho. Tampoco participan directamente en las operaciones del negocio, de manera que su acceso a información suele estar basado en procedimientos más o menos formales de acompañamiento y supervisión, y, en menor grado, en la confianza.

Éxito en 1, 2 y 3 es requisito para ir a 4 y 5

Antes de acudir a las fuentes 4 y 5, integradas por personas u organizaciones distantes de los fundadores de un negocio, es importante transitar con éxito las tres primeras vías. Sin colocar recursos propios, por pequeños que sean, ni convencer a los círculos cercanos de los entornos social y operativo, es poco probable convencer a una organización alguna.

El emprendedor debe asumir de forma seria y sistemática la construcción de sus redes de contactos, para ampliar sus entornos sociales y operativos. Con las redes sociales digitales, esta tarea se hace cada vez más fácil. Facebook es una plataforma excelente para conectarse con potenciales 3F. LinkedIn da la oportunidad de enriquecer el entorno operativo, pues conecta con profesionales de la vertical de negocio, así como con potenciales clientes y proveedores. Twitter permite al emprendedor «seguir» a los líderes de opinión de su área de negocios, estar al tanto de las tendencias de mercado y convertirse, con tiempo y dedicación, en líder o referente en determinada área. Estas herramientas son, por lo tanto, útiles para potenciar las relaciones con posibles fuentes 2 y 3.

En cuanto a la primera fuente (recursos propios), es pertinente adoptar un punto de vista distinto al propio. El emprendedor suele colocar el énfasis en su proyecto y en todos

los atributos que lo hacen prometedor. Si bien es cierto que estos atributos son muy importantes, hay un elemento que lo es aún más: el propio emprendedor. La pasión que pone en su proyecto, su dedicación, sus competencias, su convicción de «lograrlo», son aspectos primordiales que deben

Los inversionistas de capital de riesgo aportan, generalmente, mucho más que dinero, pues participan en los órganos de decisión y gobierno de la empresa con su experiencia y capital relacional

estar presentes y son evaluados —así sea informalmente— desde el inicio del proyecto y a lo largo de su desarrollo. Entre los indicadores clave que tiene el entorno para evaluar al emprendedor está su trabajo cotidiano, y su dedicación al proyecto y a su conocimiento profesional. En cuanto al proyecto, ¿es evidente que el emprendedor está realmente comprometido en cuerpo y alma con su proyecto? ¿Está dispuesto a «vender el carro» para financiarlo? ¿Está dispuesto a modificar su modo de vida, a trabajar largas horas? ¿Piensa 24 horas al día en su proyecto, hasta en la noche? En cuanto

a su conocimiento, ¿es evidente que el emprendedor es o se está convirtiendo en un experto en su negocio? ¿Es una de las personas que más sabe del tema? ¿Está al día con lo más reciente? ¿Es el primero en enterarse de las novedades relacionadas con su nicho? ¿Se hace cargo de su crecimiento profesional?

Todas estas preguntas, así sea de manera intuitiva e informal, pasan por la mente de cada una de las personas de las fuentes 2 y 3, y de las responsables de tomar las decisiones en las fuentes 4 y 5. El emprendedor debe demostrar confianza en sí mismo y en su proyecto, comprometiéndose con la fuente 1: recursos propios. ¡Dedicarse en cuerpo y alma a su proyecto! ¡Vender el carro!

Algunas personas u organizaciones pueden actuar en una u otra categoría, según la etapa de desarrollo del negocio. Por ejemplo, al comienzo el financista o inversionista puede otorgar facilidades que equivalen a un subsidio y más tarde, una vez que el negocio está en marcha con éxito, recibir una compensación económica que puede llegar a tener una rentabilidad interesante a mediano o largo plazo. La necesidad de recibir dinero, aportado por financistas o inversionistas, aparece generalmente en tres momentos distintos en el desarrollo de una iniciativa emprendedora: arranque, expansión o manejo cotidiano de la caja o capital de trabajo.

Ejemplos de fuentes de recursos y tipos de emprendedores

	Recursos propios	Entorno operativo	Entorno social	Responsabilidad social o altruismo	Razones económicas
Buhonero	Reciclaje de ventas y utilidades	Proveedor aporta primeras mercancías	Familia ayuda a operar el negocio	Alcaldía aporta uso de espacios	Microcrédito
Taxista	Ahorros	Mecánico repara a crédito	Esposa atiende teléfono	Asociación de taxistas aporta asistencia legal	Propietario aporta vehículo o banco aporta crédito
Centro de comunicación en zona popular	Habitación propia a pie de calle	Telco coloca infraestructura (cajita feliz de Cantv)	Hermanos y amigos se unen; familia pone local	Fundación subsidia educación y planificación	Microcrédito
Bufete de abogados	Mobiliario propio	Empresa donde trabajaba se convierte en primer cliente	Papá presta oficina	Gremio mantiene actualización	Compra de equipos con tarjeta de crédito
Empresa de <i>software</i> especializado en un sector vertical	Tiempo de programación	Socios fundadores barren el piso, atienden teléfono, programan...	Tío presta oficina	Cámara del sector provee contactos con primeros clientes	Red de ángeles escucha, opina, invierte, participa en desarrollo del negocio
Empresa de biotecnología	Patentes	Proveedor aporta materia prima a crédito	Amigos son conejillos de indias	Gana concurso de planes de negocios	Empresa farmacéutica invierte
Empresa web 2.0	Programas y sistemas desarrollados previamente	Empleados reciben parte de la compensación en acciones	Amigos aportan dinero	Parque tecnológico hospeda y apoya desarrollo	Accede Ventures / Negocios digitales invierten y acompañan.

Sodexo Soluciones de Motivación

La motivación, factor clave del desempeño de las organizaciones

La motivación laboral es una fuerza esencial para el éxito de las organizaciones. Para que las empresas puedan promover y mantener esa energía indispensable en el rendimiento, es necesario conocer su funcionamiento.

¿Qué nos motiva?

Cada individuo busca la satisfacción de un cierto número de necesidades, algunas elementales (un sueldo adecuado para cubrir techo y alimento, una sensación de seguridad, etc.) y otras más idealistas, como el desarrollo, el avance y la realización personal. Estas necesidades evolucionan

y son inherentes al individuo. En la empresa, una persona se encuentra estimulada cuando su actividad le permite satisfacer sus deseos y valores personales. Las organizaciones deben mantener esta motivación para que el trabajador de lo mejor de sí mismo y contribuya al rendimiento del negocio.

Motivación Laboral

Es la capacidad de una organización para estimular en un individuo el deseo de alcanzar objetivos colectivos. Esta motivación nace cuando los intereses del individuo convergen con los de la empresa.

La Motivación y el rendimiento van de la mano

Todas las características esenciales de las empresas exitosas, como la agilidad, la creatividad, la visión y la adaptabilidad, se basan en la motivación de los hombres y mujeres que las constituyen. Además, se ha demostrado

que un alto nivel de motivación van de la mano con el alto rendimiento, rentabilidad, productividad y reactividad de una organización, así como bajas tasas de ausentismo y rotación del personal.

¿Cómo fomentar y lograr que perdure la motivación laboral?

Para saberlo, el Instituto Sodexo para la Calidad de Vida promovió el estudio Valorar a las personas para crear valor; Un enfoque innovador para impulsar la motivación en el trabajo. Esta investigación fue realizada por ESSEC Business School y el Instituto para la Innovación en Servicios y Estrategia (ISIS, por sus siglas en inglés) en octubre de 2010.

Los investigadores de ESSEC exploraron teorías académicas y estudiaron a organizaciones que no solo mostraron un alto nivel de motivación, sino también un alto rendimiento. De este estudio, surge un <<modelo de motivación>> original que se base en nueve incentivos esenciales. Aunque los nueve incentivos de este modelo son universales, cada individuo es único, al igual que cada organización es única. Es por ello que una estrategia de motivación debe adaptarse, para crear condiciones individuales óptimas que generen el éxito colectivo, y apoyarse en una gestión positiva basada en la confianza y la comunicación.



ESSEC/Sodexo Instituto para la Calidad de Vida Diaria (2010)

Algunas personas dicen que la motivación no dura. Tampoco lo hace una ducha. Por eso la recomendamos diariamente.

Zig Ziglar

sodexo

Soluciones de Calidad de Vida Diaria

Capital semilla e inversionistas ángeles para el arranque del negocio

El arranque de un negocio requiere un aporte inicial de recursos y dinero. A ese aporte se le llama capital semilla. Generalmente, el primer aporte lo hacen los emprendedores fundadores del negocio. Con frecuencia, sin embargo, la necesidad de dinero supera la capacidad de inversión de los fundadores y, sobre todo, conviene añadir experiencia adicional o complementaria al equipo promotor inicial. En esta etapa de un negocio, las fuentes principales de dinero provienen de los recursos propios, del entorno operativo y del entorno social. A esta lista cabe agregar a los inversionistas ángeles: personas exitosas en los negocios que simpatizan mucho con los nuevos emprendedores y están dispuestos a acompañarlos, con aportes de dinero y tiempo personal para asesorar, sugerir y, a veces, participar en la operación del negocio.

En países con larga experiencia y desarrollo institucional en apoyo al emprendimiento se han constituido redes o clubes de inversionistas ángeles. Esto facilita a los emprendedores entrar en contacto con personas que pueden ser extremadamente útiles al comienzo de un negocio. En Venezuela, el papel de inversionista ángel ha sido desempeñado por personas allegadas, tutores o mentores de los emprendedores que generalmente se conocen en universidades, parques tecnológicos, centros de investigación, empresas u organizaciones de empresarios. Recientemente, estas organizaciones han comenzado a sistematizar las posibilidades de encuentros entre emprendedores y ángeles, mediante eventos especiales, concursos de planes de negocios, incubadoras o viveros de empresas y espacios de emprendimiento.

Capital de trabajo para superar los altos y bajos de un negocio

Cuando la empresa se encuentra en operación, los ingresos y los gastos ocurren casi siempre en momentos diferentes. Esa discrepancia da lugar a necesidades de caja o capital de trabajo. Según los ritmos de ingresos y gastos, la empresa tendrá en algunos momentos caja positiva y podrá cubrir sus gastos; en otros, caja negativa y no podrá hacerlo. A veces tiene que comprar inventario y adelantar un gasto que generará ingresos en un momento posterior. Si el flujo de caja —ingresos y gastos— es previsible y confiable, la empresa puede pedir prestado en un banco para cubrir los momentos de caja negativa o necesidad de capital de trabajo. También podrá convencer a un inversionista para que haga aportes en cualquiera de esos momentos o, mejor aún, modificar las condiciones de cobranza y pago con clientes y proveedores, para mejorar la caja del negocio. Este tipo de situaciones se estudia en cursos de gerencia bajo la denominación «gestión de caja o de flujo de efectivo», y es parte de la vida cotidiana de una empresa y de las capacidades a desarrollar.

Capital de riesgo para la expansión del negocio

En los momentos de expansión de un negocio conviene recurrir a personas u organizaciones especializadas, dispuestas a asumir el riesgo del negocio con los emprendedores con el aporte de capital a cambio de una participación accionaria. Esas personas u organizaciones se llaman inversionistas de capital de riesgo. En países desarrollados se constituyen como fondos, regulados y estimulados por un marco legal apropiado. En Venezuela, este tipo de actividad es muy incipiente y el marco legal es aún poco estimulante. Pero incluso en condiciones adversas, hay algunas iniciativas en Venezuela que actúan como inversionistas privados, tales como In-

novex, Negociosdigitales y Accede Ventures, entre otras de muy bajo perfil. Existe la Sociedad de Inversión de Capital de Riesgo Venezuela, una de las pocas que maneja un fondo de acuerdo con las normativas legales.

Una vez que se ha probado el concepto del negocio, se han contratado un grupo inicial de empleados y facturado algunas ventas, se dice que el negocio está en una etapa temprana de desarrollo. Si el negocio y la empresa muestran capacidades de expansión y crecimiento importantes es el momento oportuno para recurrir a inversionistas de capital de riesgo. En este caso, el modelo de negocio, más o menos formal, y el plan de negocio son indispensables para la negociación que ocurrirá entre los emprendedores y los inversio-

El emprendedor suele colocar el énfasis en su proyecto y en todos los atributos que lo hacen prometedor. Si bien es cierto que estos atributos son muy importantes, hay un elemento que lo es aún más: el compromiso del propio emprendedor con su proyecto

nistas de riesgo. Los inversionistas de capital de riesgo aportan, generalmente, mucho más que dinero, pues participan en los órganos de decisión y gobierno de la empresa con su experiencia y capital relacional.

Fuentes de información y de contactos

La aparición reciente en Venezuela del Ecosistema Nacional de Emprendimiento (eneVenezuela.org), una iniciativa sin fines de lucro, facilita a los emprendedores conversar entre ellos y con personas y organizaciones especializadas en atender sus necesidades, con el objeto de cooperar en la construcción de condiciones mejores para el desarrollo de sus iniciativas de negocios.

¡La falta de dinero no es excusa para no emprender!

Esta lista amplia de fuentes de recursos cumple el propósito de estimular la creatividad del emprendedor para construir su propio camino. Es importante ir preparados para enfrentar muchos obstáculos, pero también para aprovechar la enorme oportunidad de crecimiento que el tránsito implica. Las satisfacciones no se consiguen únicamente al alcanzar las metas, pues al alcanzarlas el emprendedor enseguida se plantea otras. La satisfacción también está en el disfrute del crecimiento que produce avanzar por el camino.

Lograr que otras personas y organizaciones depositen su confianza (y sus recursos!) en el emprendedor y su proyecto tiene mucho más que ver con la certeza de estar en el camino correcto que con las tablas llenas de números de los planes de negocio y las presentaciones Powerpoint. Ese «depósito de confianza» sólo se logra cuando se proyecta absoluta convicción en lo que se hace. De allí deriva la actitud correcta para emprender.

Esta actitud es un requisito para recorrer exitosamente el camino, porque cada obstáculo es interpretado como un punto de apoyo para seguir adelante. Esa actitud permite que la genuina conversación con el entorno sea de creación de valor, no de solicitud de ayuda. El emprendedor, consciente de su potencial de creación de valor, hace planteamientos que son escuchados como oportunidades de negocios: planteamientos de negocios que resuenan en la contraparte y no solicitudes de recursos para compartir cargas. ■

CAPITAL DE RIESGO

IMPULSOR DEL EMPRENDIMIENTO EN AMÉRICA LATINA

Jerry Haar, María Pradilla y Lauren Suárez

El futuro del capital de riesgo en América Latina luce resplandeciente. La continuación de reformas económicas neoliberales; la apertura del comercio, la inversión y las finanzas; el mejor acceso al capital; la proliferación de la tecnología; y el crecimiento de estratos de consumidores —medios y medio bajos— están impulsando inmensas oportunidades para emprendedores y empresas de todos los tamaños.

VISLUMBRAR EL POTENCIAL FUTURO del capital de riesgo (CR) en América Latina requiere entender su estado actual. Entre 2009 y 2010, las inversiones en empresas que no cotizan en bolsa (PE, por las siglas de *private equity*), y en CR crecieron hasta alcanzar más de 8,1 millardos de dólares. Las inversiones en PE alcanzaron en el primer semestre de 2010 aproximadamente 2,1 millones de dólares, casi el doble de los 1,3 millones registrados en 2009 (Empea, 2010a). No obstante, en América Latina el CR representa una minúscula parte de los negocios en la categoría PE-CR. En Estados Unidos representa el 25 por ciento de la categoría; mientras que en América Latina apenas llega al cinco por ciento (Latin Business Blog, 2011).

El tamaño promedio de los negocios de PE en la región se incrementó de forma significativa en 2010. Según la Asociación Latinoamericana de Capital de Riesgo (Lavca, por sus siglas en inglés), los negocios valorados en cien millones de dólares o más se dispararon en más del ciento por ciento con respecto al año anterior. Es evidente que existe un mercado con un amplio margen de crecimiento. El tamaño promedio de los negocios aumentó a unos 41 millones de dólares el año pasado, frente a 19 millones en 2009. Puede ser que los inversionistas en PE hayan comenzado a percibir los beneficios a largo plazo de invertir en América Latina, lo cual hace que los precios aumenten o que los flujos de capital inflen el mercado local (Vodopives, 2011).

Jerry Haar, decano adjunto y director del Centro Global de Emprendimiento Eugenio Pino y Familia de la Escuela de Administración, Universidad Internacional de Florida.
María Pradilla, directora asistente de la Oficina de Asuntos Internacionales de la Escuela de Administración, Universidad Internacional de Florida.
Lauren Suárez-Díaz, directora asistente del Centro Global de Emprendimiento Eugenio Pino y Familia, de la Escuela de Administración, Universidad Internacional de Florida.

La edición de 2011 del informe «Indicadores del ambiente de inversión privada y capital de riesgo» de América Latina (Lavca, 2011) refleja un entorno regulativo estable, donde los países de mayor rango mantienen altas calificaciones: Chile (75), Brasil (72) y México (63). En el pasado, las empresas latinoamericanas han estado privadas de capital: el crédito bancario escasea y los mercados públicos son muy limitados. El acceso al financiamiento de deuda apenas comenzaba a expandirse al desatarse la crisis del crédito en 2007. A medida que mejoran los mercados en general, y los inversionistas globales aumentan su presencia en las principales economías de la región, los mercados locales advierten con creciente claridad la importancia de la inversión en PE y CR. A la vez, los gerentes de fondos participan activamente con los reguladores en las reglas y regulaciones específicas de la industria. Una diferencia fundamental entre los mercados de PE de los países desarrollados y los que están en ascenso en América Latina es la relativa carencia de apalancamiento en los negocios latinoamericanos (Ambrose, 2009; Lavca, 2011).

Entre las fuerzas que impulsan el capital de riesgo se encuentran los líderes políticos que han reconocido el papel de la inversión en PE y CR para crear, financiar y profesionalizar los negocios, y han dado inicio a campañas dirigidas a cultivar las industrias locales de fondos (Ambrose, 2009). En la actualidad, el desempeño económico de la región es bastante bueno: tanto el producto interno bruto (PIB), el consumo privado y la inversión tienden al alza (Groh, Liechtenstein y Lieser, 2011). La región ha sido testigo de una mejora en el desarrollo de sus mercados de capitales, en comparación con períodos anteriores, y de generosos incentivos tributarios que han contribuido, en forma integral, al atractivo de los negocios.

Se mantienen, sin embargo, importantes impedimentos a la proliferación del CR en América Latina: desde la carencia de una cultura empresarial, que detiene el desarrollo de nuevas empresas, hasta las imperfecciones de los mercados de crédito, inadecuada aplicación de leyes y regulaciones, insuficiente protección del inversionista y deficientes estructuras de gobierno corporativo. En varios países, la percepción de corrupción es generalizada y son débiles los sistemas judiciales. Además, en 2010 se aceleró la inflación por encima de lo proyectado, a raíz de una recuperación mayor que la esperada, y las monedas de varios países se apreciaron en términos reales y nominales, para evitar el impacto de crecientes precios de las materias primas.

Factores clave de desempeño de América Latina (índices de atractivo de la inversión en capital de riesgo)



Nota: Estados Unidos = 100 puntos.

Fuente: Groh, Liechtenstein y Lieser (2011: 66).

¿A qué se destina la mayor parte del CR en la región? En general, durante el pasado año, el sector de tecnología de información (TI) atrajo el mayor número de inversiones en PE-CR (31). Otros sectores que captaron inversión fueron energía (15), salud y ciencias de la vida (14), tecnología limpia y recursos renovables (11) y servicios financieros (11) (Latin Business Blog, 2011). La mayoría de los negocios de tipo capital semilla y de arranque ocurrieron en Brasil, seguido de Chile, Argentina, México y Colombia. El desempeño relativo de PE-CR en América Latina muestra un rezago frente a las demás regiones.

Índices de atractivo de inversión en capital de riesgo por regiones 2011

	2007	2011	
	Rango	Valor	Rango
América del Norte	1	97,4	1
Australasia	2	83,8	2
Europa Occidental	3	78,5	3
Asia	4	65,4	4
Oriente Medio	5	62,9	5
África	7	47,3	6
Europa Oriental	6	44,4	7
América Latina	8	44,0	8

Fuente: Groh, Liechtenstein y Lieser (2011: 66).

Capital de riesgo en los mayores mercados de América Latina

Los resultados alcanzados por los principales países de América Latina son mixtos. Sin embargo, la tendencia general es positiva.

Argentina

Argentina continúa su lucha por desarrollar una industria de PE-CR viable, a pesar de su fuerte comunidad empresarial y el interés creciente de inversionistas globales en CR y TI. Con una calificación de 43, ocupa el rango 10 en la región, a la par de El Salvador, sólo supera a República Dominicana (38) (Lavca, 2011). Argentina se ubica entre las industrias globales más exitosas en las tecnologías de la información, tales como desarrollo de software, contratación externa de procesos de negocios, negocios en internet, juegos de video y juegos sociales en línea. Diversas iniciativas han atraído el apoyo de Silicon Valley y otras han sido adquiridas a bajos precios en ventas estratégicas a líderes de la industria en Estados Unidos o Europa (Lavca, 2010). Riverwood Capital es un ejemplo: en diciembre de 2008 adquirió una posición en Globant, un proveedor de servicios de desarrollo de software ubicado en Buenos Aires, con clientes principalmente en Estados Unidos y el Reino Unido, y operaciones en toda América Latina.

La Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina (CESSI) proyecta que el sector producirá ingresos de 2,8 millardos de dólares en 2010: un aumento del 22 por ciento con respecto a 2009, con 629 millones de dólares provenientes de los mercados de exportación (Lavca, 2010). Durante el último decenio, el Fondo de Inversión Multilateral del Banco Interamericano de Desarrollo ha invertido en cinco fondos de CR de Argentina y Lavca abrió recientemente una oficina regional en Buenos Aires, con el propósito de establecer presencia física en América Latina y contratar

funciones de internet y apoyo administrativo. No obstante, Argentina presenta debilidades en su entorno financiero y de inversiones. El país carece de regulación estandarizada para montar y operar fondos de PE-CR; además, leyes que limitan el flujo de capital hacia dentro y fuera del país generan una carga adicional para los gerentes de fondos, quienes deben recurrir a vehículos de inversión muy complejos.

Argentina: factores clave de desempeño

(índices de atractivo de la inversión en capital de riesgo)



Nota: Estados Unidos = 100 puntos.

Fuente: Groh, Liechtenstein y Lieser (2011: 78).

Brasil

Brasil ocupa el segundo puesto, después de Chile, en lo que respecta al entorno general para PE-CR. El país marca el paso de la industria en la región por sus esfuerzos para establecer las mejores prácticas y fortalecer el entorno regulativo. Grupos industriales como Abvcap y Anbima han establecido un nuevo código obligatorio de gobierno, que se aplica desde el 1° de marzo, en un esfuerzo para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas. El impacto de esta regulación se verá durante 2011. La decisión del gobierno

En América Latina aún se mantienen importantes trabas a la figura del capital de riesgo, entre ellas: la carencia de una cultura empresarial, las imperfecciones de los mercados de crédito, la inadecuada aplicación de leyes y regulaciones, la insuficiente protección del inversionista y las deficientes estructuras de gobierno corporativo

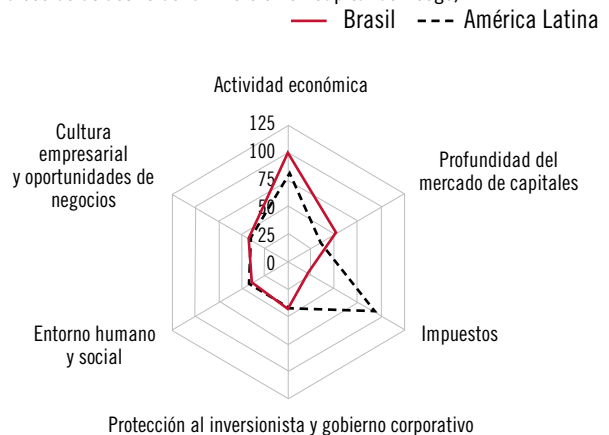
de reducir un impuesto a las operaciones financieras, específicamente para los inversionistas en PE, envió una clara señal de la creciente importancia de la industria en Brasil (Lavca, 2011).

Con respecto al total del año 2009, la inversión extranjera en Brasil aumentó en 53 por ciento durante el primer semestre de 2010: de 989 millones de dólares a 1.513 millones. Del total de fondos recaudados recientemente por América Latina, dos terceras partes se dirigirán muy posiblemente a oportunidades en Brasil (Empea, 2010b). Brasil es el país donde los precios de los negocios han crecido de manera más abrupta (Vodopives, 2011). La elevada demanda de inversiones en infraestructura —como las destinadas a la Copa Mundial de 2014 y los Juegos Olímpicos

de 2016— expandirá el ímpetu de los negocios y tendrá efectos en otros sectores e industrias (Groh, Liechtenstein y Lieser, 2011). Pero, cuidado, con la gran cantidad de dinero entrante a Brasil pudiesen crearse las condiciones para la formación de burbujas de activos. Los precios de la construcción en Sao Paulo han estado en aumento por varios años. Ahora, al sumarse los flujos procedentes del exterior —muchos de los cuales están dirigidos a bienes raíces— el riesgo de una burbuja de activos aumenta en ciudades como Sao Paulo y Río de Janeiro (Vodopives, 2011). Sin embargo, el Banco Central de Brasil hace lo posible para evitar tales burbujas.

Brasil: factores clave de desempeño

(índices de atractivo de la inversión en capital de riesgo)



Nota: Estados Unidos = 100 puntos.

Fuente: Groh, Liechtenstein y Lieser (2011: 92).

Chile

Chile lidera la clasificación regional por sexto año consecutivo. El nuevo gobierno promueve decididamente el desarrollo de una comunidad empresarial con programas ambiciosos (Lavca, 2011). La fortaleza de Chile, en comparación con el resto de la región, se explica por la importancia que conceden a la protección de la propiedad intelectual y la transparencia judicial (Lavca, 2011). El país tiene un bajo grado de corrupción —ocupó el puesto 21 entre 178 naciones en el Índice de Percepción de la Corrupción 2010 de Transparencia Internacional— y goza de un considerable dinamismo emprendedor (Groh, Liechtenstein y Lieser, 2011). Sin embargo, Chile no deja de enfrentar retos significativos: desde la doble tributación para inversionistas extranjeros de muchos países hasta un entorno tributario complejo y un sistema judicial aletargado, donde los procesos pueden sufrir largas demoras, amén del alto costo de recurrir a acciones legales. Además, la escasa capitalización de mercado y el alto costo de los requisitos para cotizar en la bolsa limitan el acceso a ofertas públicas iniciales (IPO) para la mayoría de las pymes. Por último, si mejoran los estándares de contabilidad para empresas que no cotizan en la bolsa, el país podría beneficiarse (Lavca, 2011). Pero Chile está comprometido a avanzar en forma vigorosa. La Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) planea desembolsar 100 millones de dólares junto con fondos de inversión privados destinados a las pymes en sectores de alto crecimiento (Noticias Financieras, 2010).

Chile: factores clave de desempeño

(índices de atractivo de la inversión en capital de riesgo)



Nota: Estados Unidos = 100 puntos.

Fuente: Groh, Liechtenstein y Lieser (2011: 98).

Colombia

Un país rico en recursos naturales, políticamente estable, con gran productividad y una amplia clase emprendedora, Colombia es blanco de primera para la inversión en PE (Mitchell, 2010). Figuran entre los activos del país las bajas barreras a la participación de inversionistas institucionales, la legislación mejorada sobre la creación y el manejo de fondos, además de una política liberal con respecto a la inversión extranjera indirecta, un buen gobierno corporativo y derechos minoritarios mejorados.

La industria de PE colombiana se ha disparado durante los últimos cinco años: los gerentes nacionales han acometido negocios por un millardo de dólares y están en proceso de recaudar hasta dos millardos adicionales. En 2007, el gobierno introdujo una nueva legislación que permite a los fondos de pensiones nacionales asignar hasta el cinco por ciento de sus activos a fondos de PE locales, lo que dio un inmenso impulso a la incipiente industria. Antes de la reforma, los fondos de pensiones no podían invertir en PE a largo plazo. En 2010, el tamaño promedio de las inversiones en empresas locales era de veinte millones de dólares, pero se han hecho negocios hasta por sesenta millones. Los sectores más cotizados para la inversión en PE han sido petróleo y gas, minería y bosques. El país tiene todavía una deficiente infraestructura, empeorada por su terreno montañoso, lo cual crea amplias oportunidades de inversión.

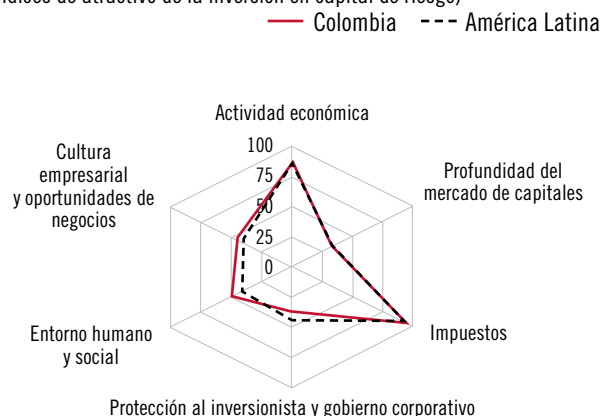
Dos ejemplos de inversión emprendedora ilustran el dinamismo del entorno PE-CR colombiano. Ashmore Investments ve oportunidades en la generación y la distribución de electricidad, así como en carreteras, agua, gas y el manejo de basura. Ashmore invertirá y manejará los proyectos, en lugar de empresas locales. El horizonte de tiempo es de quince años. Promotora de Proyectos ofrece otro ejemplo. Su fondo, Escala, ha recaudado 45 millones de dólares y respaldará industrias emergentes en los sectores de energía, bienes de consumo, servicios y agroindustria. Promotora de Proyectos es también una de las primeras en crear un fondo CR en Colombia, denominado Progresía. Su meta es recaudar quince millones de dólares y comprometer hasta 500.000 dólares en nuevos negocios de salud, biotecnología, TI e ingeniería aplicada, con plazos de cuatro a seis años. El fondo ha sido respaldado por el Banco Interamericano de Desarrollo y el gobierno de España, y busca un rendimiento de 20 a 25 por ciento.

Los retos que enfrenta la industria de PE-CR en Colombia son las limitaciones en tamaño y liquidez del mercado de

capitales y las pocas opciones de salida. La bolsa de valores es limitada, de modo que realmente hay que descartar las IPO como estrategia de salida; sin embargo, el mercado de PE ha mejorado en forma impresionante y deberá surgir un mercado de IPO mucho más fuerte en un plazo de cinco años. No obstante, es problemática la demora en transitar hacia estándares internacionales de contabilidad, la percepción de corrupción y la debilidad del sistema judicial.

Colombia: factores clave de desempeño

(índices de atractivo de la inversión en capital de riesgo)



Nota: Estados Unidos = 100 puntos.

Fuente: Groh, Liechtenstein y Lieser (2011: 102).

México

México dispone de reguladores con conciencia y conocimiento del capital de riesgo como categoría de activos. El país ha seguido modificando la regulación promulgada en 2009, que permite a los fondos de pensiones invertir en PE mediante certificados de capital de desarrollo (CKD). Aunque los CKD aún deben transarse públicamente y hay lugar para mayores modificaciones, los gerentes de fondos comentan que ha mejorado la facilidad para recaudar un CKD. Esta estructura ha servido de catalizador para la creación de nuevos fondos PE-CR (Lavca, 2011). La Banca de Desarrollo Nacional Fi-

A medida que mejoren los macroentornos de inversión y los financistas globales amplíen su presencia en las principales economías latinoamericanas habrá una mayor conciencia de la importancia del capital de riesgo en los mercados locales

nanciera (Nafinsa), desde su creación en 2006, mantiene un megafondo de recursos monetarios que ha reasignado 173 millones de dólares a trece fondos diseñados para la inversión en compras de empresas consolidadas y otras en etapa de arranque (Ambrose, 2009).

Pero la situación no es del todo positiva. México carece de regulaciones para la apropiada formación y operación de fondos. Es débil la aplicación de la legislación sobre protección de propiedad intelectual y las IPO se mantienen como una difícil y poco atractiva opción de salida para inversiones PE-CR. La creciente violencia relacionada con el narcotráfico puede desanimar nuevos proyectos (Groh, Liechtenstein y Lieser, 2011).

Tu empresa tiene Grandes Metas



Necesitas

**Investigación de Mercado
a tu medida**

¡Da el salto!

**... los grandes
ya confían en nosotros**

Detección de Necesidades
Satisfacción del Cliente
Clima Organizacional
Pruebas de Producto
Pre-Test Publicitario
Imagen de Marca
Mystery Shopper
Estudios OnLine
Hábitos y Usos
Focus Groups
Etnografías
Tracking

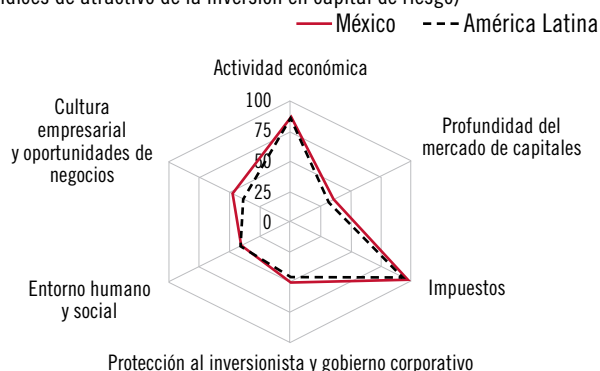


www.rdsinmarket.com.ve
Tlf: (0212) 266-2914 / 393-2782
contacto@rdsinmarket.com.ve
J-30916335-3

Diseño e ilustración: @inkduo

México: factores clave de desempeño

(índices de atractivo de la inversión en capital de riesgo)



Nota: Estados Unidos = 100 puntos.

Fuente: Groh, Liechtenstein y Lieser (2011: 164).

Perú

Según los datos de Lavca 2011, la calificación general de Perú se redujo en cuatro puntos, debido a la caída de su calificación en formación de fondos y las restricciones a inversionistas institucionales locales. Los reguladores han optado por un enfoque más conservador hacia la aprobación de fondos desde finales de 2009 y los fondos de pensiones resultan lentos para invertir en activos alternativos. Sin embargo, hay expectativas de que se supere el atolladero, dependiendo de las políticas del gobierno de Humala. Grupos tanto nacionales como internacionales abogan por los cambios requeridos para que la industria prospere.

El enfoque conservador de Perú en la regulación de los fondos de inversión obedece a la jurisdicción solapada de la comisión de valores (Conasev) y la superintendencia bancaria, lo cual causa demoras significativas en la aprobación de fondos nuevos. Las regulaciones no han cambiado durante los últimos años. El único marco legal establecido corresponde a los fondos de inversión, que se ajustan más a PE que a CR.

Las fortalezas de Perú son el requisito de Estándares de Información Financiera Internacional para todas las empresas cotizadas en la bolsa, así como exigentes normas de gobierno corporativo que implican una amplia divulgación financiera (Groh, Liechtenstein y Lieser, 2011). Además, Perú ofrece autorización automática de inversiones y las mismas condiciones a inversionistas locales y extranjeros. En años recientes, las IPO han vuelto al mercado peruano de capitales, lo cual podría representar en el futuro una estrategia de salida para los fondos de CR y PE.

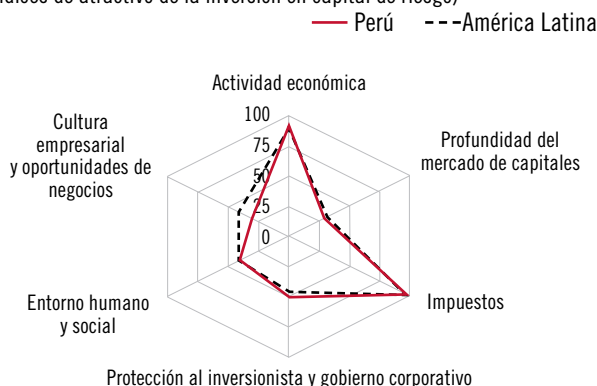
Perú aún enfrenta debilidades significativas. El cambio regulativo de 2009 colocó un tope a los compromisos de los fondos de pensiones en PE del tres por ciento (Lavca, 2011), lo que limita la inversión en CR y PE de los fondos de pensiones. Además, el sistema judicial peruano es lento y percibido como corrupto. La aplicación de la ley —por ejemplo, en la protección de propiedad intelectual— no es consistente (Groh, Liechtenstein y Lieser, 2011). Perú se mantiene en la mira de la Oficina del Representante de Comercio de Estados Unidos en razón de la piratería campante, la escasa capacidad para hacer cumplir la ley y penas leves a los culpables. Por ejemplo, a pesar de la criminalización de la violación de los derechos de propiedad intelectual, aún se piratea el 98 por ciento de la música y el 71 por ciento de los programas de computación (Lavca, 2011). Es más, el entorno tributario peruano es complejo y los gravámenes

aplicados a CR y PE son costosos. Sin embargo, se han dado pasos positivos y alcanzado acuerdos de estabilidad tributaria para aumentar el atractivo para los inversionistas (Groh, Liechtenstein y Lieser, 2011). En virtud de las altas tasas de impuestos que enfrentan, los inversionistas extranjeros suelen establecer fondos de co-inversión costa afuera (Lavca, 2011).

En octubre de 2009 el gobierno peruano eligió a la canadiense Brookfield Asset Management y la empresa local AC Capitales para que manejaran un fondo PE enfocado en infraestructura, que busca recaudar 500 millones de dólares. Brookfield y AC Capitales han comprometido 100 millones de dólares para Perú (Rosa, 2009). Asimismo, el Grupo Carlyle y Credicorp crearon una iniciativa conjunta que invertirá principalmente en empresas peruanas. A finales de 2011, Carlyle espera establecer una oficina en Lima, que contará con cuatro profesionales de inversión: dos de Carlyle y dos de Credicorp (The Carlyle Group, 2011). Este último, es el mayor grupo financiero de Perú e integra las siguientes organizaciones: Banco de Crédito, Grupo Pacífico Seguros, Prima AFP y Atlantic Security Bank. Actualmente maneja 17,5 millardos de dólares en fondos mutuales y de pensiones en Perú, y su capitalización de mercado es de 9,48 millardos de dólares (es una de las dos empresas peruanas que cotizan en la Bolsa de Nueva York).

Perú: factores clave de desempeño

(índices de atractivo de la inversión en capital de riesgo)



Nota: Estados Unidos = 100 puntos.

Fuente: Groh, Liechtenstein y Lieser (2011: 184).

Venezuela

En Venezuela, el uso de CR ha sido muy limitado, según cifras de la Comisión Nacional de Valores y la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (Sudeban). Sin embargo, los emisores de valores crecieron a 115 en 2008, 83 por ciento más que en 2004 (Guerrero, 2009). El número de pymes que buscan financiamiento mediante el mercado de capitales ha aumentado de 15 empresas en 2004 a 29 en 2008 (en efecto, el 25 por ciento de las empresas en el mercado de capital), según datos de la Comisión Nacional de Valores. Se dan casos como el de Innovex que, a pesar de no ser una empresa de CR, se desempeña en forma similar, al acompañar y brindar apoyo financiero a las pymes en crecimiento. Han invertido en varios sectores económicos, en empresas como Enérgica, GeoStratos, Janus, Network Institute, Visión Grupos Consultores y Telesalud Venezuela.

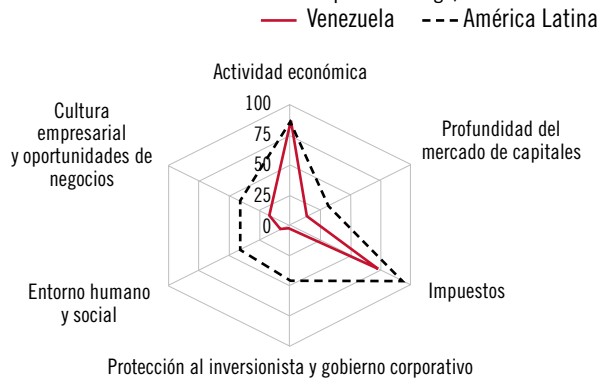
A los inversionistas extranjeros se les otorga, en el papel, un trato casi igual a los nacionales, con pocas restricciones (Groh,

Liechtenstein y Lieser, 2011). Pero, en realidad, el entorno venezolano es de alto riesgo. El país ofrece un marco legal poco estable al inversionista extranjero, de modo que no debe sorprender que en años recientes haya caído la inversión foránea. A los inversionistas extranjeros no les inspira confianza observar nacionalizaciones esporádicas y acosos al sector privado local. Además de carecer de un marco legal para la formación y operación de CR y PE, Venezuela sufre inestabilidad política, corrupción, crimen, burocracia deficiente y entorno judicial politizado. Las devaluaciones de la moneda y las complejas regulaciones del control de cambio limitan en forma significativa el acceso a las divisas. Asimismo, la poca protección al inversionista y la estructura de gobierno disuaden tanto a la inversión extranjera directa como a la inversión en PE y CR.

La perspectiva de Venezuela para los próximos años no es positiva. Actualmente hay escasez de oportunidades de inversión, incertidumbre e inestabilidad política, lo que probablemente se mantendrá. Se anticipa un entorno de reformas legales contrarias al libre mercado, lo cual conducirá a una reducción de inversiones en razón de la carencia de garantías.

Venezuela: factores clave de desempeño

(Índices de atractivo de la inversión en capital de riesgo)



Nota: Estados Unidos = 100 puntos.

Fuente: Groh, Liechtenstein y Lieser (2011: 230).

Financiamiento de capital de riesgo e inversión

Una mirada a América Latina conduce a preguntar si la mayor parte del dinero destinado a CR proviene de la región o de afuera. La base de datos de Preqin Investor Intelligence actualmente rastrea 400 inversionistas de responsabilidad limitada de todo el mundo que, en el pasado, invirtieron en fondos que apuntaban a América Latina. La mayoría (56 por ciento) de estos inversionistas tenían su sede en Estados Unidos y la cuarta parte (26 por ciento) consistía en fondos de pensión, tanto públicos como privados (Neadley, 2011).

Quienes formulan las políticas de los gobiernos de la región perciben los flujos de capital privado provenientes de empresas globales como un tipo de inversión extranjera directa (Ambrose, 2009). Por ejemplo, en Colombia, Ashmore Investment, especialista en mercados emergentes, e Inverlink, un banco de inversión nacional, ganaron la licitación frente a cuatro contendores en la propuesta del gobierno de Colombia, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Corporación Andina de Fomento para establecer un fondo PE destinado a la infraestructura. Se espera recaudar hasta 500 millones de dólares de fondos de pensiones locales e inversionistas extranjeros, aunque el total podría aumentar según el apetito de los inversionistas (Mitchell, 2010). En otro caso fueron nombrados como inversionistas en el Advent Latin American

Fund V, que cerró en 2010 con 1,65 millardos de dólares, el Sistema de Retiro de Empleados Públicos de California, la Corporación del Fondo Permanente de Alaska y el Sistema de Retiro de Empleados Públicos del estado de Pensilvania, entre otros. Una parte del capital comprometido del fondo está reservado para Brasil (Neadley, 2011). Otro ejemplo es el Southern Cross Group que cerró el año pasado su cuarto fondo enfocado en Latinoamérica, con un capital comprometido que alcanzaba 1,68 millardos de dólares. La Corporación Mexicana de Inversiones de Capital, la Junta de Inversiones del estado de Washington y la FF&P Asset Management, con base en el Reino Unido, son los inversionistas.

Los fondos nacionales a menudo se nutren de fuentes cuyo patrimonio es elevado y se invierten en empresas con potencial de crecimiento, lo cual reasigna el capital dentro de la economía de manera eficiente (Ambrose, 2009). Además de empresas estadounidenses e internacionales, algunas empresas nacionales de capital de riesgo muy competitivas han alcanzado éxitos asombrosos en sus respectivos países. En México, estas empresas nacionales de capital de riesgo parecen alcanzar desempeños superiores a los de las empresas extranjeras. Dos de las que se destacan son Nexxus Capital, ubicada en Ciudad de México, y Protego que forma parte de la estadounidense Greenhill & Co., LLC (Fitzgerald, 2010).

Perspectivas del capital de riesgo en América Latina

Los gerentes de fondos y los reguladores trabajan conjuntamente para expandir la inversión de capital privado en la región, dentro de un marco de reglas flexibles y transparentes (Ambrose, 2009). A medida que mejoren los macroentornos y los inversionistas globales amplíen su presencia en las principales economías latinoamericanas, habrá una mayor conciencia de la importancia del capital de riesgo en los mercados locales. A la vez, los gerentes de fondos han participado activamente con los reguladores en el desarrollo de reglas y regulaciones específicas para la industria (Lavca, 2011).

Todo indica que el mercado está en crecimiento y las perspectivas son muy prometedoras. Pero pueden formarse burbujas y los inversionistas deben seguir pautas más prudentes de las que seguirían en los mercados consolidados de las naciones industriales. Es vital prestar atención a los microaspectos de una inversión y buscar trampas ocultas que pudieran drenar los beneficios. Lo costoso de hacer negocios y la legislación local son factores que pueden promover una inversión o, contrariamente, ponerla en peligro (Vodopivec, 2011). En América Latina se espera un crecimiento atractivo para casi todas las economías de la región, con la excepción de unas pocas sometidas a gobiernos populistas (Groh, Liechtenstein y Lieser, 2011). Y aunque la región en general carece de una buena infraestructura —factor que retarda el desarrollo—, esta misma falla proporciona buenas oportunidades de inversión.

Los inversionistas estadounidenses y de otros países han adquirido una mayor confianza en el entorno político y regulativo de América Latina; especialmente en las economías de Brasil y México, las dos más grandes de la región. Además, la tasa de crecimiento del PIB en la mayoría de los países ha superado a la de Estados Unidos (Fitzgerald, 2010). Es de esperar un flujo continuo de CR en la región. Quizá la empresa más activa de capital de riesgo en México ha sido Advent International: una compañía muy exitosa que ha adquirido desde cadenas de restaurantes hasta tiendas libres de impuesto. Además, el Grupo Carlyle ha realizado entre seis y ocho inversiones en los casi cinco años que ha tenido presencia en México.

La promoción del capital de riesgo en América Latina

Todo producto o servicio requiere promoción como una parte integral de la campaña de ventas y mercadeo. Igual ocurre con el capital de riesgo. Invariablemente, los capitalistas de iniciativas se lamentan de que «no hay suficientes proyectos buenos para financiar», mientras que los emprendedores, tanto los que promueven nuevas iniciativas como los que han sobrevivido en sus primeros años, se quejan de que el financiamiento «es escaso» o «difícil de obtener». Hace falta reunir a estos «compradores» y «vendedores» para que en América Latina se expandan y profundicen tanto el capital de riesgo como la iniciativa empresarial.

Un excelente ejemplo de ello es la Conferencia de Capital de Riesgo de las Américas (AVCC), que se ha convertido en la primera conferencia dedicada al cultivo de iniciativas en América Latina y el sur de Florida; esta última se incluyó en la zona geográfica, dado su papel especial como nexo comercial de los negocios en el continente. La AVCC es una iniciativa del Centro Pino de Emprendimiento Global de la Escuela de Administración de la Universidad Internacional de Florida (FIU, por sus

Si en verdad ha llegado el momento de América Latina, serán indispensables los capitalistas y el capital de riesgo

siglas en inglés). El Centro, fundado a comienzos de 2003, recibió una donación de la Fundación Ewing Marion Kauffman. Su misión es formar organizaciones y líderes de negocios, en todos los segmentos de la sociedad, tanto en el sur de Florida como internacionalmente. Su visión es ser un líder internacional reconocido en educación para el emprendimiento en el sentido más amplio y, además, ubicarse entre los principales centros de emprendimiento del país.

La reunión inaugural de noviembre de 2010, con el tema «América Latina: la nueva corriente dominante», agrupó aproximadamente a 350 participantes. Más de sesenta iniciativas solicitaron asistir. Las iniciativas globales más innovadoras fueron seleccionadas para presentar sus negocios a una audiencia integrada por capitalistas, financistas, proveedores de servicios y otros que buscaban vincularse con miembros de esta fuerza económica en expansión. Entre los destacados expositores figuraron Gustavo Cisneros, presidente del Grupo Cisneros; Constancio Largaia, fundador y presidente del prestamista en línea Weemba y cofundador de Patagon.com, el primer corredor en línea de América Latina; y John Browne, el entonces presidente del Grupo de Telecomunicaciones Telemundo, un gigante corporativo e innovador desde los inicios de la programación latina.

A partir del éxito del evento, FIU organizará la AVCC nuevamente en noviembre de 2011, cuyo tema será «América Latina: construir sobre el éxito». Para calificar como una iniciativa digna de ser expuesta, la empresa deberá realizar una parte significativa de su actividad en América Latina, el Caribe o el sur de Florida. Las empresas también deberán mostrar un modelo de negocios probado, con márgenes brutos positivos, un producto mínimamente viable, una adopción de mercado probada y una base de usuarios establecida. También se requerirá que las empresas cuenten con excelentes equipos de gestión, y provengan de los siguientes sectores: agricultura y calidad de agua, biotecnología, salud y fármacos, productos de consumo, educación, energía y tecnologías verdes, entretenimiento, tecnologías de información, comunicación e internet, y recursos naturales.

Luego de la primera AVCC, el Centro Pino ha seguido acompañando a las empresas participantes, varias de las cuales han tenido una experiencia muy positiva a partir de la conferencia. La

empresa Open English recibió financiamiento de seis millones de dólares, con participación de Flybridge Capital Partners, que se utilizará para continuar la expansión de su plan de estudios de inglés por internet en toda América Latina. La empresa My Friend, cuya misión es crear contenidos de video de clase mundial para niños y familias, firmó un contrato con el Grupo Telemundo. Papatel fue seleccionada para presentar el Foro de Iniciativas de Florida. Y YellowPepper obtuvo la primera inversión de PE en una empresa latinoamericana de banca móvil, por parte de la International Finance Corporation (IFC). La IFC aportó tres millones de dólares y ayudó a movilizar otros dos millones.

La conferencia ha creado una oportunidad sin par para que los emprendedores se vinculen con los inversionistas interesados en hacer crecer sus negocios. Además, el encuentro brinda un espacio donde los emprendedores intercambian estrategias con asesores experimentados, interactúan con otros emprendedores exitosos, exploran oportunidades de crecimiento, expanden sus redes y presentan sus iniciativas.

El futuro del capital de riesgo en América Latina luce resplandeciente. La continuación de reformas económicas neoliberales; la apertura del comercio, la inversión y las finanzas; el mejor acceso al capital; la proliferación de la tecnología; y el crecimiento de estratos de consumidores —medios y medio bajos— están impulsando inmensas oportunidades para emprendedores y empresas de todos los tamaños. Si en verdad ha llegado el momento de América Latina, serán indispensables los capitalistas y el capital de riesgo. ■

REFERENCIAS

- Ambrose, C. (2009): «An agenda for private equity and venture capital in Latin America». Thunderbird Quarterly, Thunderbird School of Global Management, http://www.thunderbird.edu/knowledge_network/ctrs_excellence/igpec/newsletter/articles/an_agenda_venture_latin_america.htm
- Empea (2010a): «Empea Results 2010 H1 Release Data». Washington: Emerging Markets Private Equity Association.
- Empea (2010b): «Emerging markets private equity investment totals set to beat 2009», 4 de agosto. Washington: Emerging Markets Private Equity Association.
- Fitzgerald, M.L. (2010): «Venture capitalists look to Mexico and Latin America». North American Free Trade & Investment Report, Thomson Reuters/WorldTrade Executive, 15 de enero.
- Groh, A., H. Liechtenstein y K. Lieser (2011): «The global venture capital and private equity country attractiveness index 2011 annual». Barcelona: IESE Business School.
- Guerrero, L. (2009): «Venture capitalist firms in Venezuela: an alternative for growth and investment». Consejo Venezolano de Promoción de Inversiones, Caracas, 22 de abril. <http://www.conapri.org/english/ArticleDetailV.asp?articleid=332716&CategoryId2=15277>
- Latin Business Blog (2011): «Update on the state of Latin American private equity and venture capital». Latin Business Blog, 24 de mayo, <http://www.latinbusinessblog.com/?p=2194>
- Lavca (2010): «Executive briefing: Argentina builds momentum as a global IT hub», 14 de julio. Nueva York: Latin American Venture Capital Association.
- Lavca (2011): «Scorecard on the private equity and venture capital environment». Nueva York: Latin American Venture Capital Association.
- Mitchell, J. (2010): «Private equity: the stakes rise in Colombia». Euromoney, marzo, <http://www.euromoney.com/Article/2406103/Private-equity-The-stakes-rise-in-Colombia.html>
- Neadley, K. (2011): «Private equity in Latin America». Prequin, 8 de marzo, <http://www.prequin.com/blog/101/3527/latin-american-investment>
- Noticias Financieras (2010): «Corfo destinará US\$ 100 millones a fondos de inversión privados», Noticias Financieras, Miami, 7 de octubre, <http://search.proquest.com/docview/756815471/12FF4C83DBC39DF2BC9?accountid=10901>
- Rosa, T. (2009): «Private equity readies LatAm resurrection». LatinFinance, 1º de noviembre, <http://www.latinfinance.com/ArticleTop100.aspx?ArticleID=2327623>
- The Carlyle Group (2011): «The Carlyle Group and Credicorp to invest in Peruvian companies». The Carlyle Group website, Nueva York, 11 de marzo, <http://www.carlyle.com/Media%20Room/News%20Archive/2011/item11881.html>
- Vodopivec, H. (2011): «New private equity record in Latin America. Time to invest?». Brazil Global, 5 de abril, <http://brazilglobal.net/2011/04/05/new-private-equity-record-in-latin-america-time-to-invest/>

Contamos con más de 15 años de experiencia en la administración de planes integrales de salud dirigidos a empresas, donde el capital humano es el más importante.

Ofrecemos un cálido servicio fundamentado en la excelencia. La más avanzada plataforma de sistemas (Oracle y web) y un equipo de profesionales dedicados a atender con calidad humana y precisión a nuestros afiliados. Ponemos a la disposición de nuestros afiliados una red de 1.200 clínicas y centros de salud a nivel nacional, así mismo los acompañamos a diseñar su propio sistema integral de hospitalización, cirugía y maternidad, con la ventaja de obtener mayor cobertura a un menor costo operativo.

5 razones para tenernos como aliado

Usted y su empresa contarán con:

- La **EXPERIENCIA** consolidada de más de 15 años activos en el mercado venezolano.
 - Una gama de **PRODUCTOS** diseñados a su medida.
- La **TECNOLOGÍA** más avanzada.
 - Una gran **RED** convenida de prestadores de servicios de salud a nivel nacional.
- Comprobada **EFICIENCIA** en administración de fondos, maximización de recursos y tiempos de respuestas.

Nuestro mejor aval está representado por **más de 210.000 afiliados satisfechos**, los cuales han depositado su confianza en nosotros.



SERVIHUMANITAS

Servicio médico a domicilio
y traslado en ambulancia.
www.servihumanitas.com.ve

MEDIHUMANITAS

Asistencia Primaria de Salud y
suministro de medicamentos.
www.medihumanitas.com.ve

HUMALAB

Laboratorio a su casa u oficina.
www.medihumanitas.com.ve

POLÍTICAS PÚBLICAS

CONSTRUIR UN ENTORNO AMIGABLE PARA EMPRENDER

Michael Penfold y Rebeca Vidal

Los gobiernos interesados en promover la actividad empresarial deben concentrarse en mejorar el acceso de los emprendedores al financiamiento, agilizar los trámites administrativos, propiciar una educación para emprendedores, transferir tecnología, mejorar la estructura comercial y legal, garantizar la apertura del mercado, desarrollar la infraestructura física y fomentar normas culturales y sociales favorables a la actividad empresarial.

SON VARIADAS LAS ESTRATEGIAS mediante las cuales los gobiernos han intentado promover la actividad empresarial desde su creación hasta su crecimiento y desarrollo, algunos con mejor tino que otros. El emprendimiento es el motor del crecimiento y el progreso económico, pues genera empleo y ofrece soluciones a las necesidades de la población, gracias a un entramado de externalidades positivas vinculadas con la creación de nuevas ideas y la maduración de los mercados.

Es cierto que la relación entre un entorno favorable para el desarrollo de negocios y la cantidad de empresas creadas no es lineal. En efecto, al comparar las cifras del Monitor Global del Emprendimiento (GEM, por sus siglas en inglés), —dedicado a medir la actividad emprendedora en los países—, con las del estudio del Banco Mundial — que mide cuán favorable es el entorno para la creación de empresas—, se observa que los países con entornos favorables no son necesariamente los que cuentan con mayores grados de emprendimiento (The International Bank for Reconstruction

Michael Penfold, director de Políticas Públicas de Competitividad en la Corporación Andina de Fomento. Coeditor de *Estrategias en tiempos de turbulencia: Las empresas venezolanas* (Ediciones IESA), junto con Roberto Vainrub.

Rebeca Vidal, investigadora del Centro de Emprendedores del IESA. Coautora de *Emprendedores venezolanos: ¿cómo convirtieron sus sueños en realidades?* (Ediciones IESA), junto con Federico Fernández.

and Development/World Bank, 2008). Por ejemplo, Venezuela se destaca como uno de los países con mayor actividad emprendedora del mundo, al ocupar en 2009 la posición número 8 de 55 países, y en el mismo período ocupó la posición 174 de 181 economías por el entorno que ofrece.

La sostenibilidad de las empresas creadas sí muestra una relación importante con la calidad del entorno para hacer negocios. En efecto, los 34 países que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (los cuales muestran mayores índices de productividad y desarrollo económico) tienen las economías más destacadas por la facilidad para hacer negocios y también por la proporción de empresarios establecidos por más de tres años y medio.

Más allá de la propensión a emprender, que puede variar de un entorno a otro por diversos factores económicos, sociales y culturales, los datos fortalecen la tesis del impulso cualitativo que las políticas públicas brindan a las iniciativas empresariales generadas en un país. No obstante, en la bibliografía donde se estudia la relación entre las políticas públicas y el estímulo del emprendimiento se plantean críticas a la inversión pública en este campo, debido a que en algunas ocasiones el impacto real de las empresas favorecidas (típicamente de escala reducida) no compensa el esfuerzo público para activar y hacer crecer la operatividad.

Una revisión de los instrumentos de políticas públicas que, en diferentes países, pueden formar parte de las estrategias de apoyo a los negocios ofrece un marco general para el análisis de la relación entre políticas públicas y emprendimiento. Un buen punto de partida se encuentra en las iniciativas vinculadas con los elementos considerados como determinantes del contexto social, político y cultural, según el modelo del GEM, dirigidos específicamente al impulso de la innovación y el emprendimiento. Entre estos elementos se encuentran: el financiamiento a emprendedores, los trámites administrativos, la educación para emprendedores, la transferencia tecnológica, la estructura comercial y legal, la apertura del mercado, la infraestructura física y las normas culturales y sociales.

Financiamiento a emprendedores

El tema de las fuentes de financiamiento disponibles para emprendedores suele ser uno de los más debatidos en la bibliografía y los encuentros de expertos. Una de las principales causas de controversia es el hecho de que las instituciones financieras están sometidas a regulaciones de riesgo que limitan la posibilidad de ofrecer créditos a iniciativas que no hayan demostrado su capacidad de pago. Esto se traduce, en términos prácticos para el emprendedor, en la necesidad de financiar los primeros pasos de la empresa con recursos propios y provenientes de familiares y amigos. Ésta es una realidad en cualquier país y constituye un reto para los encargados de formular políticas públicas.

Los favorecidos por políticas especiales de financiamiento suelen ser representantes de iniciativas con un reducido potencial de crecimiento, lo cual desata críticas debido a las dudas sobre el impacto real que puedan alcanzar estas inversiones en términos de creación de empleo y expansión de mercados. Aun así, entre las opciones que pueden propiciar los gobiernos para diversificar la oferta de fuentes de recursos disponibles para emprendedores y generadores de innovación tecnológica, han surgido regulaciones que promueven e incentivan la oferta de microcréditos de entidades financieras públicas y privadas, con requisitos más flexibles y montos reducidos.

El sector público tiene la posibilidad de generar mecanismos innovadores, por medio de iniciativas como los bancos de desarrollo. Internacionalmente se destacan las experiencias del Bndes en Brasil y Corfo en Chile. Este tipo de organizaciones ha sido creado con el objetivo de promover diversos fondos de capital semilla y capital de riesgo, y constituyen

Es una realidad que los primeros pasos de una empresa son financiados con fondos propios del emprendedor y con créditos provenientes de familiares y amigos

una intervención fundamental, pues no sólo suelen ser necesarias políticas públicas para aplicar regulaciones que permitan la creación y la administración de este tipo de fondos, sino que muchas veces el sector público los impulsa y administra en conjunto con el sector privado. Asimismo, algunos gobiernos han promovido la creación de fondos de capital de riesgo —instituciones dedicadas a invertir en empresas que se encuentran en sus primeras etapas de crecimiento— con el fin de impulsar su desarrollo, al ofrecer financiamiento y asesoría por un tiempo determinado. Estos fondos están abiertos a la participación del sector privado.

Otro mecanismo que puede ser impulsado por el sector público para diversificar las fuentes de recursos es la creación de instituciones privadas y oficiales que ofrezcan fianzas o garantías para que los empresarios pequeños o noveles tengan oportunidad de acceder a créditos de instituciones financieras tradicionales, al contar con el respaldo de una organización sólida y reducir las dificultades para captar a los fiadores que avalen la capacidad de pago de las pequeñas y medianas empresas.

Trámites administrativos

Una preocupación de los gobiernos suele referirse a la agilización de los trámites administrativos requeridos para crear empresas. Iniciativas como el establecimiento de ventanillas únicas han sido impulsadas desde instancias estatales hasta gobiernos regionales y locales con el fin de facilitar al emprendedor el

Determinantes de la innovación y el emprendimiento



Fuente: adaptado de Bosma y Levie (2010).

cumplimiento de todos los requisitos formales para la creación de su empresa. La disminución del número de oficinas gubernamentales a las que debe acudir un emprendedor es un camino para contribuir al logro de un proceso más ágil y sencillo.

Los incentivos fiscales adquieren relevancia en el fomento del emprendimiento, pues en este campo pueden surgir estrategias muy diversas, dirigidas a sectores específicos de la economía que sean considerados de interés particular de acuerdo con la política económica nacional o regional. Por ejemplo, es posible reducir las tasas impositivas a empresas tecnológicas o agrícolas, según la localización o la fase de

Los gobiernos deben tomar medidas para agilizar el conjunto de trámites administrativos que retardan y dificultan la constitución de empresas e iniciativas comerciales

la estrategia gubernamental. Asimismo, es posible implantar mecanismos especiales de recaudación y rendición de cuentas que faciliten los trámites a los emprendedores y eviten que el pago de impuestos se convierta en un escollo para la actividad empresarial, en lo referente tanto a tasas como a procesos de pago. Una estrategia frecuente consiste en la creación de zonas libres de impuestos, con la intención de motivar la instalación de empresas e industrias en determinadas áreas geográficas, para promover la actividad económica y el intercambio comercial entre empresas favorecidas por los beneficios fiscales.

En todas las posibles iniciativas vinculadas con los trámites administrativos adquiere relevancia la necesidad de propiciar una adecuada preparación de los funcionarios que atienden al emprendedor. El objetivo es asegurar que sus respuestas y apoyos se adapten a las necesidades y requisitos de las empresas en gestación.

Educación para emprendedores

La provisión de herramientas y competencias gerenciales que puedan favorecer el desempeño efectivo de los emprendedores en el proceso de creación y posteriormente en la conducción de sus iniciativas es también un tema de interés para quienes formulan políticas públicas, dado que la educación es una de las funciones sociales primordiales de los gobiernos. La educación es entendida aquí como la base para la construcción de habilidades productivas que favorezcan el desarrollo económico y social.

La incorporación de contenidos y objetivos tendentes a fomentar la creatividad, la autosuficiencia y la iniciativa personal, así como los principios de la economía de mercado y los procesos de creación de empresas en los diferentes niveles de la educación formal, puede ser impulsada por las políticas públicas para fortalecer los tejidos empresariales. Este tipo de contenidos puede ser impartido en instituciones de enseñanza tanto pública como privada, y puede ser desarrollado mediante actividades especiales que complementen el diseño de los diferentes programas, con la contribución de diferentes actores tales como empresarios, instituciones públicas, institutos de investigación y medios de comunicación en actividades especiales.

Transferencia tecnológica

La efectiva vinculación de las universidades y los centros de investigación con el mundo empresarial requiere la generación de condiciones que propicien el contacto entre estos ámbitos, de manera que todos puedan verse beneficiados. Estas intervenciones pueden ser promovidas por institucio-

nes públicas, bancos de desarrollo u organizaciones especializadas de carácter público-privado. Por ejemplo, el Servicio de Cooperación Técnica en Chile fue concebido para promover iniciativas que mejoren la competitividad y la productividad de empresas pequeñas y medianas, así como apoyar a emprendedores con servicios de acceso a capital semilla, desarrollo empresarial y programas de mejoramiento de las condiciones del entorno.

Es posible crear también mecanismos que favorezcan la colocación de talentos innovadores al servicio de las necesidades productivas de la red empresarial. Esto implica introducir un sentido práctico en los objetivos de las instituciones dedicadas a la investigación, de manera que los resultados de sus estudios puedan ejecutarse en las empresas, principalmente las industriales, y hacerlas más eficientes y productivas. La transferencia tecnológica, en tal sentido, suele estar vinculada con el apoyo a los emprendimientos dinámicos de pequeño o mediano tamaño. Estas estrategias de transferencia tecnológica se asocian típicamente con la promoción de grupos empresariales que participan en una misma área económica y tienen potencial de desarrollo en una determinada región (*clusters*).

El papel catalizador de las universidades es importante. Pero también lo es el de los gobiernos locales, llamados a dinamizar sus ecosistemas de emprendimiento mediante la provisión de la plataforma institucional que requieren los emprendedores para desarrollarse. Otra herramienta de la que pueden echar mano los gobiernos es la creación de productos financieros dirigidos al desarrollo de mejoras e innovaciones en los procesos productivos, con la posibilidad de dirigir estímulos específicos a las áreas de la economía que consideren alineadas con la estrategia económica nacional, regional o local. Asimismo, los gobiernos tienen la posibilidad de diseñar productos de financiamiento para la adquisición y la incorporación de nuevas tecnologías a los procesos productivos y administrativos de las empresas.

Estructura comercial y legal

Algunas acciones dirigidas a robustecer la red de servicios colaterales al emprendimiento pueden impulsar la creación y el sano crecimiento de las iniciativas en un país. Sobre esta base, los gobiernos tienen la posibilidad de favorecer el encuentro entre emprendedores y la red de proveedores y consultores de apoyo. En específico, los servicios legales y contables son requeridos por todo tipo de emprendedores, independientemente del sector económico o la naturaleza de la actividad que vaya a desempeñar.

Los gobiernos tienen la posibilidad de crear espacios de encuentro con los proveedores de este tipo de servicios o incluso incorporarlos como servicios a la ciudadanía en las oficinas gubernamentales relacionadas con el fomento empresarial. Las figuras concretas mediante las cuales se puede ofrecer este tipo de apoyo gubernamental pueden variar en una amplia gama, desde oficinas independientes de atención específica al emprendedor hasta unidades adscritas a entes superiores como ministerios, gobernaciones o alcaldías.

Apertura del mercado

La estabilidad de los mercados de bienes de consumo suele ser un estado deseado por cualquier emprendedor, en la medida en que esto garantiza la posibilidad de contar con las materias primas o cualquier bien requerido para que el producto o servicio que aspire a ofrecer esté disponible en el mercado. Las políticas que favorezcan la permanencia en el mercado de bienes de consumo constituyen también un tema de interés para quienes desarrollan políticas públicas orientadas a promover

la actividad empresarial. Esto implica asegurar las condiciones óptimas para que las empresas que se relacionan en calidad de proveedores y clientes puedan desarrollar sus actividades comerciales sin trabas y con la mayor fluidez posible. El logro de tales condiciones requiere, por ejemplo, el manejo eficiente de las aduanas, de manera que los procesos productivos locales cuenten con una procura oportuna de materias primas provenientes de mercados foráneos.

La facilidad para acceder a nuevos mercados es una condición deseable para las empresas con una vocación comercial exportadora. El apoyo para la exportación cobra entonces relevancia en la gama de políticas públicas deseables para propiciar un emprendimiento de alto potencial. Un elemento adicional que se relaciona con la apertura de los mercados tiene que ver con la efectiva protección antimonopolio. En la medida en que las políticas públicas se expresen en mecanismos de control efectivo, ante la instalación de monopolios, se favorecerá la competencia que garantiza que el mercado cuente con más y mejores opciones. En tal sentido, los esfuerzos del sector público para crear agencias antimonopolios —profesionales, técnicamente capaces y dotadas del poder de decisión requerido para que sus recomendaciones se hagan valer legalmente— serán favorables para el desarrollo empresarial.

Infraestructura física

El desarrollo de la infraestructura física tiene especial incidencia no sólo en la vida diaria de la ciudadanía sino, también, en el manejo logístico y de las operaciones de las empresas: las comunicaciones son imprescindibles para el establecimiento de los contactos comerciales y administrativos necesarios para operar; los traslados e intercambios de mercancía requieren vías y estructuras de transporte adecuadas; los servicios básicos como el agua y la electricidad son vitales para la operatividad de procesos productivos. Las acciones que puedan favorecer el acceso oportuno y a bajo costo a estos servicios pueden incidir en el desempeño empresarial. Estas acciones pueden estar orientadas a la inversión pública en el desarrollo de infraestructura, así como al incentivo de la inversión privada en proyectos de este tipo.

También forma parte de este grupo de políticas la regulación eficiente del funcionamiento de los servicios de red. Esto implica asegurar tarifas adecuadas que equilibren el interés de los mercados y la racionalidad financiera de las empresas prestadoras de tales servicios (electricidad, agua y saneamiento y telecomunicaciones) y el acceso oportuno en los asientos geográficos de los desarrollos empresariales.

Normas culturales y sociales

El entorno para emprender viene marcado por el conjunto de valores que se desarrolla en el imaginario social en torno a la iniciativa empresarial. En la medida en que la sociedad refleje una valoración positiva de la actividad empresarial, en esa medida las aspiraciones de los emprendedores contarán con legitimidad en la ciudadanía. Desde el punto de vista de las políticas públi-

cas, las estrategias comunicacionales de los gobiernos pueden favorecer la actividad empresarial en la medida en que reflejen elogio y reconocimiento del éxito personal logrado mediante el

Es posible implantar mecanismos especiales de recaudación y rendición de cuentas que eviten que el pago de impuestos se convierta en un escollo para la actividad empresarial

esfuerzo personal. También deben auparse la creatividad, la innovación y la propensión a asumir riesgos empresariales.

La incidencia de los voceros de la política pública en los medios de comunicación es fundamental, así como la motivación para incorporar mensajes favorables al emprendimiento en los diferentes medios. Sin pretender un intervencionismo en los contenidos ofrecidos por los medios, existe la alternativa de premiar o reconocer la labor de fomento a la iniciativa empresarial que algunos medios puedan desarrollar en espacios impresos, audiovisuales o virtuales especializados.

Ocho temas, una prioridad

Este recorrido fugaz por las principales áreas de políticas públicas que concentran esfuerzos para impulsar la actividad empresarial, sostenible y con potencial de crecimiento, da fe de la necesidad de contar con un variado menú de acciones que pueda ser acometido por el sector público. En cada economía, en cada país, las prioridades pueden variar en función de las circunstancias. En algunos casos habrá un avance en determinados aspectos de las políticas públicas y será necesario enfocar los esfuerzos en algunas otras áreas específicas.

La estrategia seleccionada puede tener dos enfoques diferentes: una política genérica que propicie una experiencia de emprendimiento veloz y de bajo costo, o una de corte más asistencial, en la cual se intervenga con mayor énfasis en la actividad empresarial, mediante regulaciones dirigidas a sectores económicos o geográficos específicos. Cualquiera que sea el enfoque es importante mantener una visión integral de los elementos que, por sí solos, difícilmente pueden ser impulsores efectivos del desarrollo empresarial. Lo cierto es que en esa estrategia combinada de políticas públicas debe haber claridad y transparencia en el mensaje principal: que el desarrollo empresarial sea la prioridad, el camino hacia el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de una nación, por su impacto favorable en las condiciones económicas y sociales. **FI**

REFERENCIAS

- Bosma, N. y J. Levie (2010): «Global entrepreneurship monitor 2009: executive report». Babson Park: Global Entrepreneurship Research Association.
- The International Bank for Reconstruction and Development/World Bank (2008): «Doing business 2009: comparing regulation in 181 economies». Washington: World Bank-International Finance Corporation-Palgrave Macmillan.



FUNDAMENTOS DE FINANZAS

MAXIMILIANO GONZÁLEZ Y URBI GARAY



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

¿Qué relación tienen las finanzas con la estrategia?, ¿Cuál debe ser el nivel apropiado de endeudamiento de una empresa?, ¿Cómo decidir si una oportunidad de inversión es atractiva?, ¿Cómo se debe ponderar el riesgo en los negocios? Estas y otras interrogantes son respondidas por Urbi Garay y Maximiliano González, a la luz de las teorías financieras tradicionales, pero también a partir de modelos teóricos ajustados al volátil contexto económico venezolano.

EL ECOSISTEMA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO

Edwin Ojeda G. y Aramís Rodríguez O.

Desde el primer trimestre del año 2010 un grupo de organizaciones venezolanas ha unido esfuerzos para articular iniciativas en pro del desarrollo y la promoción de la actividad emprendedora en el país. El punto en común que logró atraer a este grupo fue el reconocimiento de la importancia que tiene el factor empresarial para el desarrollo económico y social.

Alrededor de tres millones de personas inician anualmente una empresa en Venezuela, y apenas 200.000 logran mantener su iniciativa por más de tres años y medio (Auletta, Rodríguez y Vidal, 2010). Esto da una idea de la tasa de mortalidad de nuevas empresas en el país, donde la brecha entre las nacientes y las establecidas es una de las más amplias del mundo. Ante esta realidad surgió la idea de constituir una red denominada «Ecosistema Nacional de Emprendimiento» (ENE) que aglutinara a las organizaciones relevantes en las diversas etapas por las que pasa un emprendedor en Venezuela, con el fin de apoyarle de manera efectiva.

Hasta este momento el ENE ha podido reunir y entusiasmar a más de cincuenta organizaciones de todo el país y ha logrado coordinar una agenda de eventos (en el marco de la Semana Global del Emprendimiento realizada en noviembre 2010). Asimismo, ha

establecido las normas de funcionamiento que deben cumplir los participantes que en él interactúan. La relación frecuente entre los miembros del ENE ha permitido que, cada día, se sumen más integrantes y que se conozcan, comuniquen y alineen con los mismos objetivos de trabajo en diversos ámbitos de acción.

Ámbitos de acción de un ecosistema nacional de emprendimiento

La palabra «ecosistema», de acuerdo con la Real Academia Española (RAE), significa comunidad de seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente. Para la RAE, emprendimiento es la acción y el efecto de emprender, y este último término, en su primera acepción, es definido como «acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro».

Según los especialistas (Isenberg, 2010; Neck, Meyer, Cohen y Corbett, 2004; Spilling, 1994) un ecosistema empresarial contiene y, al mismo tiempo, apoya la actividad empresarial en un área geográfica particular. Para Isenberg (2010), un ecosistema emprendedor está compuesto por cientos de elementos que, según su papel o función, pueden clasificarse en seis categorías generales:

Edwin Ojeda G. (@edwinojeda) y Aramís Rodríguez O. (@rodriguezaramis), investigadores del Centro de Emprendedores del IESA

Dimensiones de un ecosistema empresarial



Fuente: Isenberg (2010).

1. Promover la cultura empresarial.
2. Impulsar y desarrollar políticas para la promoción y el desarrollo de nuevas empresas.
3. Proveer financiamiento apropiado.
4. Contribuir con servicios profesionales e infraestructura al nacimiento y el desarrollo del emprendedor.
5. Formar capital humano y hacerlo apto para iniciar y desarrollar empresas.
6. Probar y adquirir los servicios y productos que los emprendedores desarrollan.

El Ecosistema Nacional de Emprendimiento de Venezuela

El ENE venezolano ha sido conceptualizado de la siguiente manera: «Somos 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» (ENE, 2011).

El ENE está integrado, entre otros actores, por emprendedores, inversionistas,

consultores, asesores, incubadoras de empresas, universidades, ONG, asociaciones e instituciones públicas y privadas, instituciones financieras y organizaciones gremiales. El propósito del ENE es promover «el desarrollo de un sistema nacional que nutra y facilite la construcción de múltiples caminos que sirvan de vía de expresión de las capacidades emprendedoras de nuestra población (...) por medio de muy diversas formas de acceso y participación, ofrecemos a los emprendedores y a sus iniciativas, experiencias, capacidades, buenas prácticas, relaciones y conocimientos resultantes de la suma e interacción de todos los participantes de la red» (ENE, 2011).

Para cumplir sus objetivos el ENE está estructurado en cinco mesas de trabajo: cultura, políticas públicas, formación, finanzas y servicios. Además, existe una mesa de coordinación, en la que están representadas las otras cinco mesas. A finales de marzo de 2011, la mesa de servicios circuló una encuesta entre los miembros de la red que permitió describir los componentes del ENE venezolano:

1. Tamaño de la muestra: 28 organizaciones (las que contestaron la encuesta).
2. Ubicación geográfica: 24 organizaciones en Caracas, tres en Monagas, una en Carabobo y una en Zulia.

3. Tipos de organizaciones: nueve ONG, ocho empresas, ocho instituciones educativas, cuatro representantes de organizaciones diversas (cámaras y asociaciones, entre otras).

4. Mercado meta: 24 organizaciones atienden a emprendedores populares, universitarios y profesionales, 16 a pymes, 5 a intraemprendedores, 1 a emprendedores en escuelas, 1 a mujeres emprendedoras, 2 a emprendedores en tecnología.

5. Servicios ofrecidos: 17 organizaciones se dedican a la formación de emprendedores, cinco a incubación, tres a financiamiento, dos a promoción y generación de contactos, dos a promoción y difusión, siete a apoyo al crecimiento y una a información.

6. Alcance: veinte organizaciones prestan servicios en el ámbito nacional, cuatro regionales, cinco locales y ocho internacionales.

No todas las áreas o dimensiones expuestas en la clasificación de Daniel Isenberg han sido cubiertas por el ENE venezolano. El mapa actual sirve para entender su ámbito de acción y la ruta que se espera seguir en su desarrollo. Hasta el momento, las dimensiones que mayor impacto positivo tienen son las relacionadas con la formación y los servicios. Les siguen las dimensiones de financiamiento y cultura. Las dimensiones políticas y mercado prácticamente no tienen

impacto en las organizaciones que integran el ENE de Venezuela.

La mayoría de las organizaciones que participan en el ENE están orientadas a la formación y el desarrollo de emprendedores: instituciones de educación superior, algunas ONG y algunas empresas privadas. Estas organizaciones están llamadas a proveer herramientas, habilidades y conocimientos

El Ecosistema Nacional de Emprendimiento ha podido reunir y entusiasmar a más de cincuenta organizaciones de todo el país

para el desempeño del emprendedor. Una herramienta fundamental para la creación de empresas es el desarrollo de planes de negocios, los cuales reúnen los aspectos esenciales del funcionamiento de la empresa y sirven de guía para su creación y consolidación. Entre las instituciones educativas del ENE que contribuyen a la formación del emprendedor se encuentran las universidades Simón Bolívar, Metropolitana, Central de Venezuela, y Católica Andrés Bello, el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño y el Instituto Internacional de Formación Empresarial de la Universidad Metropolitana (Infoem). Entre las ONG que contribuyen a la formación se destacan: Asociación Civil Haskalá, Jóvenes Emprendedores de Venezuela (Junior Achievement Venezuela), Eureka, Venezuela Competitiva, Superatec y la Funda-

¿Cómo son los ecosistemas empresariales?

- Cada ecosistema es único: cada una de sus dimensiones responde a elementos de interacción e idiosincrasia propios de cada país o región. Por ejemplo, el ecosistema taiwanés, aglutinado en torno a expatriados de Estados Unidos, es diferente en su origen del ecosistema irlandés, cuyos puntos de arranque fueron la libre educación, el inglés como lengua común, las multinacionales y la proximidad de los mercados europeos.
- Causalidad del éxito: aunque existen pruebas de que los marcos jurídicos adecuados, así como la educación y el desarrollo de mercados de capitales fomentan la cultura emprendedora a largo plazo, los mayores impactos provienen de la interacción de muchas variables que operan juntas. Un grupo de personas u organizaciones pueden ser catalizadores de un cambio paradigmático. Es más provechoso para un ecosistema reconocer las rutas de causalidad en un período que concentrarse en identificar rutas causales genéricas. El éxito engendra éxito.
- Ecosistemas autosostenibles: la realimentación genera mejora continua, lo que origina un punto de inflexión a partir del cual la participación del gobierno se reduce significativamente, no se elimina. Una vez que los seis dominios de un ecosistema empresarial (políticas, financiamiento, cultura, servicios y apoyo, capital humano y mercado) son suficientemente fuertes, se refuerzan mutuamente.

Fuente: Isenberg (2010).

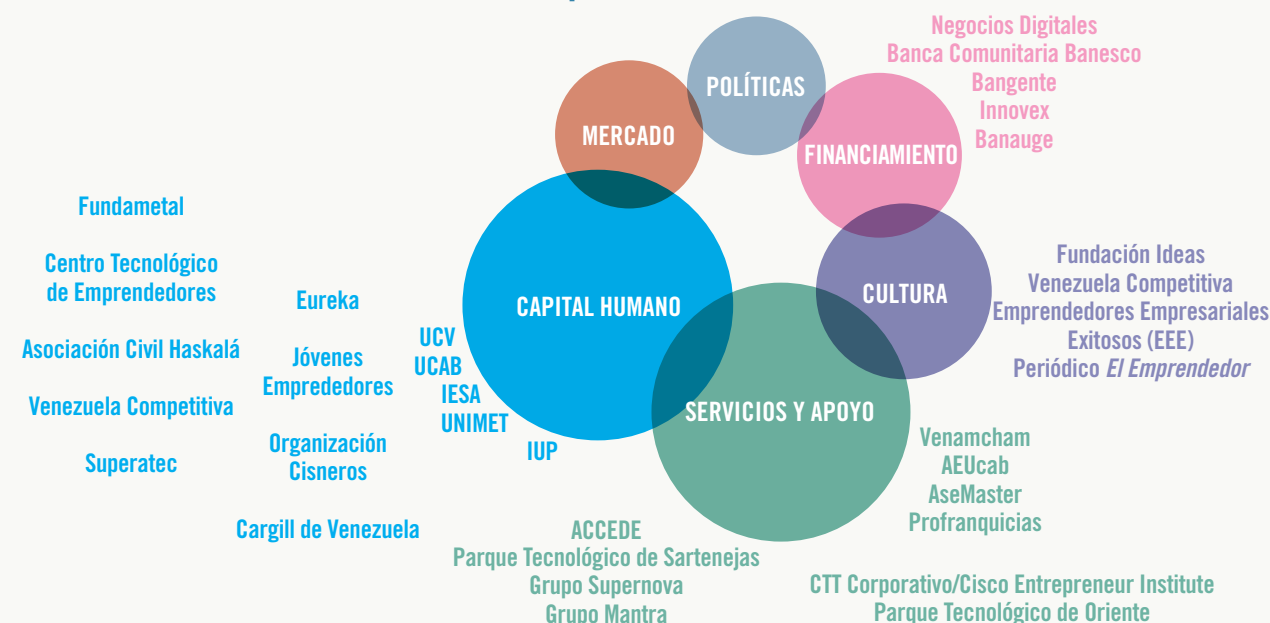
ción Ideas. Por su parte, las empresas Cargill de Venezuela y Organización Diego Cisneros financian programas de formación a emprendedores; esta última orienta sus esfuerzos a formar especialmente a las mujeres.

Otro gran grupo de organizaciones del ENE tiene impacto en el ámbito de servicios y apoyo al emprendedor. Los centros tecnológicos (algunos privados y otros ONG) y las empresas privadas son las organizaciones que contribuyen en esta dimensión. El Parque Tecnológico de Sartenejas, el Centro Tec-

nológico de Emprendedores, el Parque Tecnológico de Oriente y CTT Corporation/Cisco Entrepreneur Institute son incubadoras de negocios que apoyan al emprendedor al inicio. La incubación ofrece apoyo y asesoría en los trámites legales necesarios para que la empresa pueda entrar en funcionamiento; es decir, la obtención de los permisos y registros pertinentes a cada tipo de negocios.

Las incubadoras, además de apoyar la constitución legal y la consolidación del equipo emprendedor, ofrecen facilidades

Las dimensiones del ecosistema empresarial venezolano



Fuente: adaptado de Isenberg (2010).

Organizaciones del Ecosistema Nacional de Emprendimiento de Venezuela

Organización	Sede y experiencia	A quiénes sirve	Servicios	Alcance	Tipo de organización	Contacto
Asociación Civil Haskalá	Carabobo, desde 2008	Emprendedores populares y universitarios	Formación	Nacional	ONG	inforodriguez@gmail.com
Parque Tecnológico de Oriente	Monagas, desde 2009	Emprendedores populares, universitarios y profesionales, y pymes	Incubación, búsqueda de financiamiento y formación	Regional	Educativa	CPTO@CPTO.ORG
Periódico <i>El Emprendedor</i>	Caracas, desde 2009	Emprendedores populares, universitarios y profesionales, pymes e intraemprendedores	Difusión y promoción	Nacional	Empresa	Periodicoeemprendedor.com.ve
Universidad Católica Andrés Bello	Caracas, desde 2006	Emprendedores universitarios y populares	Formación	Local	Educativa	i.cristina.acosta@gmail.com mlsuarezx@gmail.com
Emprendedores Empresariales Exitosos	Zulia, desde 2006	Emprendedores profesionales, pymes e intraemprendedores	Promoción y generación de contactos	Nacional e internacional	ONG	esthersuarez.eee@gmail.com
Centro de Iniciativas Emprendedoras/ Instituto de Formación Empresarial	Caracas, desde 1999	Emprendedores populares, universitarios y profesionales, pymes e intraemprendedores	Formación	Regional y nacional	Educativa	jrbello@unimet.edu.ve frodriguez@unimet.edu.ve
Universidad Metropolitana	Caracas, desde 1996	Emprendedores populares, universitarios y profesionales, pymes e intraemprendedores	Formación y apoyo al crecimiento	Local	Educativa	clariandys.rivera@gmail.com
Jóvenes Emprendedores (Junior Achievement Venezuela)	Caracas, desde 1993	Emprendedores (escuelas)	Formación	Nacional e internacional	ONG	jadirectora@jovenesemprendedores.org.ve
A.C. Banauge	Caracas, desde 2004	Emprendedores populares, universitarios y profesionales, y pymes	Financiamiento	Local	ONG	emprered@gmail.com
Banco de la Gente Emprendedora (Bangente)	Caracas, desde 1999	Emprendedores populares	Financiamiento	Nacional	Empresa	eschmid@bancaribe.com.ve
Cámara Venezolana Americana (Venamcham)	Caracas, desde 1950	Pymes	Información	Nacional	Cámara	avpittelli@refrinox.com
Parque Tecnológico Sartenejas	Caracas, desde 1996	Emprendedores universitarios y profesionales, y pymes	Formación e incubación	Nacional	ONG	gpaluszny@pts.org.ve
Cámara de Franquicias (Profranquicias)	Caracas, desde 2000	Emprendedores universitarios y profesionales, y pymes	Apoyo al crecimiento	Regional y nacional	Cámara	miltondavila@gmail.com
Centro Tecnológico de Emprendedores	Caracas, desde 2002	Emprendedores universitarios y profesionales	Formación	Regional	Educativa	mlsuarezx@gmail.com
CTT Corporation/Cisco Entrepreneur Institute	Caracas, desde 1990	Emprendedores universitarios y profesionales	Incubación	Internacional	Empresa	slafee@cttcorp.com
A.C. Espacio de Emprendimiento (Accede)	Caracas, desde 2009	Emprendedores universitarios y profesionales, y pymes	Incubación	Nacional e internacional	ONG	info@accede.net
Eureka A.C.	Caracas, desde 1996	Emprendedores universitarios	Formación	Nacional	ONG	sparisca@gmail.com
IUP Santiago Mariño	Monagas, desde 2011	Emprendedores universitarios	Formación	Nacional	Educativa	Dobepsmmaturin@gmail.com
Grupo Supernova	Caracas, desde 2005	Emprendedores populares, universitarios, profesionales y ecológicos, y pymes	Formación	Nacional e internacional	Empresa	gruposupernova@gmail.com
Fundametal	Valencia, Puerto Ordaz, Caracas, Barquisimeto y Maracaibo, desde 1976	Emprendedores populares, universitarios y profesionales, y pymes	Apoyo al crecimiento	Nacional e internacional	ONG educativa	caracas@fundametal.edu.ve
Venezuela Competitiva	Caracas, desde 1994	Emprendedores populares, universitarios y profesionales, y pymes	Formación y apoyo al crecimiento	Nacional	ONG	director@venezuelacompetitiva.com
Grupo Mantra	Maturín, desde 2007	Emprendedores populares, universitarios y profesionales, y pymes	Formación y apoyo al crecimiento de franquicias	Nacional	Empresa	expansion@grupomantra.com
AseMaster IESA	Caracas, desde 2004	Emprendedores populares, universitarios y profesionales, y pymes	Promoción y generación de contactos	Nacional	Asociación	aemaster@iesa.edu.ve
Fundación Ideas	Caracas, desde 2003	Emprendedores populares, universitarios y profesionales, y pymes	Formación, promoción y difusión	Nacional	ONG	jbelisario@ideas.com.ve
Banca Comunitaria Banesco	Caracas, desde 2006	Microempresarios	Financiamiento	Nacional	Empresa	claudia_valladares@banesco.com
IESA	Caracas, desde 2003	Emprendedores populares, universitarios y profesionales, pymes e intraemprendedores	Formación	Nacional e internacional	Educativa	Emprendedores.iesa@iesa.edu.ve
Organización Diego Cisneros	Caracas, desde 2009	Emprendedores (mujeres)	Formación y apoyo al crecimiento	Local	Empresa	marcaya@cisneros.com
Negocios Digitales	Caracas, desde 2000	Emprendedores universitarios y profesionales	Apoyo al crecimiento	Internacional	Empresa	yoel.gonzalez@negociosdigitales.com

para la instalación física de las nuevas empresas. Típicamente, una incubadora cuenta con espacio suficiente para que un grupo de empresas pueda instalarse y funcionar dentro de su infraestructura, donde comparte servicios básicos y administrativos como secretarías, centros de reproducción, entre otros. Como complemento a esta gama de servicios, estas organizaciones ofrecen apoyo a sus empresas incubadas para la captación de nuevos clientes y la búsqueda de financiamiento para su consolidación y crecimiento.

Mientras un grupo de organizaciones del ENE ofrece servicios de consultoría y asesoría para el arranque, otro se ocupa de la consolidación de las operaciones y el crecimiento de las empresas pequeñas y medianas. Entre ellas se destacan algunas organizaciones como Fundes Venezuela, Infoem, Venezuela Competitiva, Fundametal, Coninpyne (brazo especializado de Conindustria), A.C. Espacio de Emprendimiento

Cada año, alrededor de tres millones de personas inician una empresa en Venezuela. De ellas, apenas 200.000 logran mantenerla operativa por más de tres años y medio

(Accede), el Grupo Supernova, el Grupo Mantra, la Cámara Venezolana de las Franquicias (Profranquicias) y Venamcham.

En el ENE también participan organizaciones que tienen un papel clave en los ámbitos de cultura y financiamiento. Organizaciones como el periódico *El Emprendedor* que fomenta el emprendimiento en el país, Emprendedores Empresariales Exitosos (EEE) que promueve la cultura emprendedora y genera redes de contactos en el Zulia, la Fundación Ideas con su concurso de planes de negocios, Venezuela Competitiva que documenta casos de éxitos, Venamcham, AseMaster del IESA y Aeucab con charlas informativas a sus asociados, promueven la tolerancia de riesgos, errores y fracasos, como procesos de aprendizaje para emprender, y proyectan y enaltecen la generación de riqueza y bienestar por parte de emprendedores exitosos.

Algunas organizaciones financieras que dan créditos a microempresarios y otras que apoyan el crecimiento de los emprendedores también se han unido al ENE. Entre los bancos unidos al ENE están Banca Comunitaria Banesco, Banauge, Bangente y el Banco Occidental de Descuento. Entre las instituciones conocidas como capitalistas de riesgos se encuentran Negocios Digitales y la Fundación Innovex.

Nueve ideas para empezar una revolución empresarial

1. Aunque es el «estándar de oro», debe evitarse la tentación de emular a Silicon Valley. En cuanto a ecosistemas empresariales, el Valle es irreplicable por tres razones principales: (1) un conjunto único de circunstancias (una fuerte industria aeroespacial local, relaciones de apoyo de la Universidad de Stanford con la industria, una política de inmigración liberal hacia los estudiantes de doctorado) creó una evolución caótica que desafió la lógica tradicional de relaciones causa-efecto; (2) exceso de tecnología y conocimientos técnicos que requiere una inversión enorme y sostenida en educación, así como el desarrollo de normas de propiedad intelectual de clase mundial; y (3) aunque Silicon Valley suena como si fuese un lugar en el que se reproducen empresas locales, en realidad es un imán para atraer a empresarios que crean sus propias subculturas.

2. Formar el ecosistema a partir de las condiciones locales. ¿Cuál es la visión empresarial de los líderes del gobierno? Es difícil, pero decisivo para un gobierno, determinar los mercados que debe atender y adaptar las condiciones y estilos del empresariado a esos mercados. Los casos de Ruanda, Chile, Israel e Islandia muestran que al principio los líderes pueden y deben fomentar las soluciones adecuadas, basadas en sus circunstancias, sean recursos naturales, ubicación geográfica o cultura.

3. Asegurar la participación del sector privado desde el principio. Los gobiernos no pueden crear ecosistemas aislados del sector privado, porque sólo este sector posee la motivación y la perspectiva para desarrollar de manera sostenible y con fines de lucro los mercados. Los gobiernos deben atraer al sector privado en los inicios de los ecosistemas y permitir que tenga una participación significativa.

4. Favorecer empresas con un gran potencial. En una época en la que el microfinanciamiento se ha convertido en algo común, la reasignación de recursos para apoyar a empresarios con un gran potencial puede parecer elitista e injusta. Si los recursos son limitados, los programas deben tratar de centrarse primero en programas ambiciosos, orientados al crecimiento de empresarios que se dirigen a los grandes mercados potenciales.

5. Lograr una gran victoria. El éxito tiene un efecto estimulante en el espíritu empresarial, porque enciende la imaginación y sirve de inspiración. Por ejemplo, en China, la cuota de Baidu en el mercado y el reconocimiento público inspiró a toda una generación de nuevos empresarios.

6. Empezar el cambio cultural. Cambiar una cultura profundamente arraigada es muy difícil, pero tanto Chile como Irlanda muestran que es posible modificar las normas sociales acerca del espíritu empresarial en menos de una generación. En concreto, en el caso chileno la imagen negativa de los empresarios como explotadores codiciosos se transformó en sólo una década, como resultado del esfuerzo del gobierno para liberar la economía. Los medios de comunicación pueden desempeñar un importante papel en el cambio de percepciones, al difundir historias de éxito empresarial.

7. Enfrentar las realidades de los negocios desde las raíces. Es un error inundar a los nuevos empresarios con dinero fácil. Las nuevas empresas deben estar expuestas desde el principio a los rigores del mercado. Al otorgar créditos, los gobiernos deben asegurarse de que los empresarios desarrollen resistencia e ingenio. Estas medidas también ayudan a evitar oportunistas. Los programas bien concebidos de ayuda al empresariado, incluyendo las incubadoras, pueden tardar veinte años o más para generar un impacto medible en el espíritu empresarial; mientras que mal concebidos y gestionados pueden convertirse en elefantes blancos.

8. Ayudar a crecer a las agrupaciones orgánicas. Popularizadas por Michael Porter, las estrategias de agrupación han sido promovidas por los gobiernos de todo el mundo, que pregonan su papel en el fomento del espíritu empresarial y la competitividad. Estudios llevados a cabo en Alemania, Singapur y otros países han concluido que la construcción de agrupaciones desde cero termina en rotundos fracasos, por lo que ya en 1998 Porter recomendaba a los gobiernos reforzar y desarrollar los grupos existentes que hayan pasado la prueba del mercado, en lugar de intentar crear grupos totalmente nuevos.

9. Reformar los marcos jurídicos y burocráticos. Aunque generalmente constituyen el primer y único foco de los gobiernos, su papel es mucho más holístico e integral. Las reformas no son eficaces si no se insertan en políticas que incluyan aspectos tales como la ruptura de barreras culturales, la educación para empresarios y la promoción de historias de éxitos. Entre las medidas que tienen un impacto positivo en la creación de empresas se encuentran la despenalización de las quiebras y la liberación del mercado de capitales, entre otras.

Fuente: adaptado de Isenberg (2010).

Bases de la propuesta estratégica del ecosistema nacional de emprendimiento

- Misión: articular las acciones de organizaciones comprometidas en difundir y promover la cultura y la iniciativa emprendedora en Venezuela, y participar activamente en el diseño de políticas públicas de fomento y apoyo al emprendedor.
- Visión: convertirse en un espacio de inclusión y sinergia en el que participen todos los actores relevantes del emprendimiento en Venezuela.
- Valores: el ENE se fundamenta en los valores de colaboración, transparencia, compromiso, sinergia e interés colectivo.

Fuente: ENE (2011).

Un dato curioso es el tiempo que tienen algunas de estas organizaciones al servicio de los emprendedores venezolanos. Venamcham ofrece apoyo a sus afiliados desde el año de la fundación de la cámara en 1950. Fundametal desarrolla programas para emprendedores (populares, universitarios y profesionales) y pymes desde 1976. De las 26 organizaciones restantes, siete empezaron a atender a los emprendedores en la década de los noventa: Bangente, CTT Corporation, Eureka, Venezuela Competitiva, Centro de Iniciativas Emprendedoras/ Instituto de Formación Profesional Unimet y Jóvenes Emprendedores. Las 19 restantes empezaron a apoyar a los emprendedores o se crearon a partir del año 2000.

En el incipiente ENE venezolano se pueden observar algunas de las características estudiadas por Isenberg. A excepción de las dimensiones de mercado y políticas, existe una participación activa en las cuatro restantes: capital humano, servicios y apoyo, cultura y financiamiento. La participación está más desarrollada en las áreas de capital humano y servicios y apoyo. Se observa también que aproximadamente el 68 por ciento de las organizaciones integrantes del ENE tienen a lo sumo diez años de experiencia. Estas y otras características hacen que este ecosistema tenga como reto incorporar organizaciones en las dimensiones que carecen actualmente de participación, equilibrar la participación activa de actores

relevantes en todas las dimensiones y convertirse, a mediano plazo, en una comunidad autosostenible. [a](#)

REFERENCIAS

- Auletta, N., A. Rodríguez y R. Vidal (2010): «Global entrepreneurship monitor. Informe Venezuela 2005». Caracas: Centro de Emprendedores del IESA.
- ENE (2011): «Propuesta estratégica 2011». Caracas: Ecosistema Nacional de Emprendimiento.
- Isenberg, D. (2010): «How to start an entrepreneurial revolution». *Harvard Business Review*. Vol. 88. No. 6.
- Neck, H., D. Meyer, B. Cohen y A. Corbett (2004): «An entrepreneurial system view of new venture creation». *Journal of Small Business Management*. Vol. 42. No. 2.
- Spilling, O.R. (1996): «The entrepreneurial system: on entrepreneurship in the context of a mega-event». *Journal of Business Research*. Vol. 36. No. 1.



Somos una red de instituciones, personas, empresas y redes, al servicio de los emprendedores venezolanos.

Te **ofrecemos** información, conexión y participación.

Te **proponemos** conversar, cooperar y construir una Venezuela emprendedora.

Incorpórate y participa.

[f](#) EneVenezuela [t](#) @eneVenezuela [in](#) EneVenezuela
www.enevenezuela.org