



Empleo y emprendimiento como responsabilidad social de las empresas

ÁREA: 6
TIPO: Aplicación

Employment and entrepreneurship as a corporate social responsibility
O Emprego e o empreendedorismo como responsabilidade social das empresas

AUTOR

Antonio Vives¹

Socio Principal,
Cumpetere
Profesor Consultor,
Stanford University,
EEUU
antoniov@cumpetere.
com

Las empresas, como parte de su responsabilidad ante la sociedad, pueden y deben contribuir al empleo y el emprendimiento. Pueden contribuir a través de la creación de empleos directos, en condiciones compatibles con la dignidad humana, y en particular a la reducción del desempleo juvenil a través de su participación en programas de aprendizaje y entrenamiento. Indirectamente pueden hacerlo a través de su involucramiento en la educación para el empleo. Pueden contribuir a la creación de empresas como parte del desarrollo de la cadena de valor y como parte del desarrollo local en las comunidades donde opera. Puede y debe además contribuir el emprendimiento directo a través de acciones de filantropía estratégica y la incorporación de emprendimientos en sus empleados e indirectamente través de mentorías y el apoyo a las instituciones y políticas. Pero todo esto requiere de un ecosistema que apoye estas actividades, en particular de políticas públicas conducentes, especialmente en educación y en el desarrollo del sistema financiero y marco legal. Estas actividades se deben potenciar a través de alianzas entre empresas y entre éstas y los gobiernos y la sociedad civil, tanto para las políticas como para las acciones.

1. Autor de Contacto:
9417 Meadow Shire Ln;
Great Falls, VA 22066;
USA.

Business enterprises, as part of their responsibility to society, can and must contribute to employment and entrepreneurship. They can contribute through direct employment creation, respecting human dignity, and in particular through the reduction of youth unemployment through their participation in apprenticeship. They can also participate, indirectly, through employment education programs. They can contribute to enterprise creation as part of their supply chain development and as part of local community development. Can and should also contribute directly to entrepreneurship through their strategic philanthropy programs and the support of intrapreneurship and indirectly through the support of entrepreneur mentoring and the development of institutions and policies. But all of this requires a supporting ecosystem, in particular of supportive public policies, especially in education, financial system development and legal framework. These activities can be enhanced through alliances between companies themselves, with the public sector and civil society organizations, both in policies and in activities.

As empresas, como parte da sua responsabilidade perante a sociedade, podem e devem contribuir para o emprego e o empreendedorismo. Assim, podem diretamente cooperar através da criação de empregos diretos, com condições dignas, e também podem reduzir o desemprego juvenil, através da sua participação em programas de aprendizagem e treino. De forma indireta, podem fazê-lo implicando-se na educação, como maneira de promover o emprego. Também podem contribuir à criação de empresas, como parte do desenvolvimento da cadeia de valor e do desenvolvimento local nas comunidades onde atuam. Para além disso, podem realizar ações de filantropia estratégica e oferecer aos seus empregados ações onde se trabalhe o empreendedorismo e, indiretamente, realizar um trabalho de orientação e apoio às instituições e às políticas vigentes. No entanto, tudo isto necessita um ecossistema que apoie estas atividades, tal como políticas públicas conducentes, especialmente na educação e no desenvolvimento do sistema financeiro e quadro legal. Estas atividades devem incentivar-se através de alianças entre empresas e entre estas e os governos e a sociedade civil, tanto para as políticas como para as ações.

DOI
10.3232/GCG.2013.V7.N3.01

RECIBIDO
20.09.2013

ACEPTADO
15.10.2013

1. Introducción

Este artículo analiza el papel que las empresas pueden y deben jugar, en el contexto de su responsabilidad ante la sociedad, en la creación de empleo, en la creación de empresas y en el fomento del emprendimiento. Para ello pasa revista a las posibilidades que tienen las empresas de hacer una contribución y a las políticas públicas y el ecosistema que son necesarios para que se permita y potencie esa contribución.

Si bien algunos de los temas que son tratados han sido objeto de consideración aislada en la literatura sobre el papel de las empresas en general y sobre su responsabilidad social en particular, no se dispone de una visión integral del potencial de las empresas en la creación de empleo y su contribución al emprendimiento. Este artículo no pretende desarrollar nuevas teorías, pretende contribuir a llenar ese vacío al tipificar las actividades posibles y estimular investigaciones y contribuciones más detalladas que promuevan esas actividades.

En los años recientes y sobre todo después de la crisis financiera que comenzó en el año 2008 en muchos países, sobre todo en Europa y Estados Unidos, se han agudizado los problemas del desempleo, en particular el desempleo juvenil y se han puesto de manifiesto las falencias de los sistemas educativos para preparar a los jóvenes para el empleo productivo y las restricciones que explícita o implícitamente enfrentan las empresas en muchos países que dificultan el empleo de los jóvenes. El nivel de desempleo llegó en Estados Unidos a cifras sin precedentes de más del 10% y en España han llegado al 27%, siendo los más afectados los jóvenes. Se estima que en España el desempleo juvenil supera el 54% (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2013) y los que ni estudian ni trabajan, los *nini*, alcanzan a más de 800.000 personas. En Japón se estima que hay 700.000 *hikikomori*, jóvenes que se han apartado de la sociedad y que raramente salen de sus casas (McKinsey, 2013).

Por otra parte es reconocido que uno de los principales obstáculos al crecimiento económico, tanto en países en vías de desarrollo, como en países desarrollados, lo constituye la educación. En una encuesta entre a más de 2.000 ejecutivos lo citaron como el primer factor impulsor del desarrollo (McKinsey, 2009). En otro estudio (McKinsey, 2013) sobre las destrezas para el empleo se concluyó que *“los proveedores de servicios educativos, las empresas y los jóvenes habitan en mundos paralelos”*. El 72% de los proveedores de servicios educativos cree que los jóvenes están preparados para el trabajo, pero sólo el 45% de ellos lo cree (y es de suponer que son optimistas, todavía no se han enfrentado a la realidad del empleo) y solo lo creen el 42% de los empleadores. Por su parte, un estudio limitado a EEUU, sobre la escasez de personal preparado concluyó que el 48% de las empresas en EEUU dicen que su principal problema para llenar las vacantes son las faltas de capacidades técnicas, seguido por la falta de capacidad para desenvolverse en un empleo¹.

1. En Brasil es el 48% y el México el 40% (McKinsey 2013). En ese mismo estudio (9 países, 4.500 jóvenes) cerca de la mitad de los encuestados dice que la educación post secundaria no mejoró su capacidad de obtener un empleo.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social de la Empresa, sostenibilidad, empleo, emprendimiento, intraemprendimiento, desarrollo local, políticas públicas, educación

KEY WORDS

Corporate social Responsibility, sustainability, employment, entrepreneurship, intra-preneurships, local development, public policy, education

PALAVRAS-CHAVE

Responsabilidade Social da Empresa, sustentabilidade, emprego, empreendedorismo, intraemprendimento, desenvolvimento local, políticas públicas, educação

CÓDIGOS JEL

L21, M14

En una encuesta semejante a nivel europeo, el 66% opinó que el sistema educativo no estaba equipando a los jóvenes para el trabajo y el 78% opinó que a los jóvenes les faltaban destrezas no técnicas importantes (confianza, habilidad de comunicación, networking, motivación, empuje y trabajo en equipo) además de destrezas emprendedoras y agudeza (Freshminds Research 2011).

También en EEUU las vacantes más difíciles de llenar son las de obreros calificados, mucho más difícil que las profesiones universitarias (ManpowerGroup, 2013). De ser extrapolable a otros países, tendría implicaciones para la política educativa y para el papel de las empresas como comentamos más adelante.

Por otra parte el emprendimiento también necesita de impulso por parte de las políticas públicas y de la acción empresarial. El Cuadro 1 muestra la tasa de creación de empresas en países seleccionados, donde se puede observar el deterioro en el caso de España y la relativamente baja tasa cuando se compara con Chile y el Reino Unido.

Cuadro 1: Empresas creadas por 1.000 habitantes (entre 15 y 64 años)

PAIS	2006	2011
España	4.48	2.56
Chile	2.48	4.13
México	0.64	0.87
Reino Unido	8.65	10.41

Fuente: Entrepreneurship Data, Doing Business, World Bank, 2013

El Cuadro 2 muestra estadísticas sobre las percepciones para el emprendimiento (porcentajes de opinión sobre la población entre 18 y 64 años), donde se puede observar que España es uno de países con menos propensión al emprendimiento. Es el país donde la intención de crear empresas es menor, el temor al fracaso es mayor, donde se perciben menos oportunidades y donde es mayor el porcentaje de los buscan crear empresas por necesidad.

Cuadro 2: Percepciones sobre el emprendimiento

PAÍS	TEMOR DE FRACASAR	INTENCION DE CREAR	OPORTUNIDAD PERCIBIDA	CREACIÓN POR NECESIDAD
Chile	28	43.1	65	17
Mexico	26	18.4	45	13
España	42	11.1	14	26
Reino Unido	36	9.5	33	18
EEUU	32	12.5	43	21

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor, 2013

El problema del empleo y emprendimiento (como opción al empleo asalariado y para la creación de empresas y empleos) puede retrasar el desarrollo económico con el consecuente impacto sobre la situación financiera de las empresas y por ende sobre la misma creación de empleo futuro. Adicionalmente, en algunos países se está creando una generación desanimada por la falta de empleo, con destrezas que se vuelven obsoletas, con potencial de hostilidad hacia el sistema económico que no los incorpora y que puede presentar un problema aún mayor en el mediano y largo plazo para las empresas y para la disponibilidad de personal capacitado.

Por las razones expuestas, la escasez en el empleo y en el emprendimiento es un problema que afecta las actividades de las empresas, y si bien a nivel individual es poco lo que pueden hacer y aun a nivel colectivo, no pueden permanecer indiferentes y pensar que es problema del gobierno. El Gobierno tiene un papel clave en la gestión de la situación económica y en las leyes, regulaciones e instituciones que afectan la actividad empresarial, pero la solución pasa por la acción conjunta de todas las partes. En las siguientes secciones analizamos el papel que la empresa puede jugar, dentro de su responsabilidad ante la sociedad y ante sus dueños y accionistas, y más adelante consideramos el ecosistema de apoyo necesario, y en el proceso ofrecer algunas sugerencias para contribuir a resolver el problema.

2. Empleo y emprendimiento como una responsabilidad de la empresa ante la sociedad

Si bien no es responsabilidad de la empresa resolver los problemas de la sociedad, no puede permanecer indiferente cuando esos problemas afectan sus actividades. Al ser su principal responsabilidad el ser financieramente sostenible para entonces poder ser social y ambientalmente responsable, debe preocuparse no solo por los impactos que sus actividades tienen sobre la sociedad y el medio ambiente, sino además por el impacto que ese entorno tiene sobre sus actividades, en particular la situación del capital humano e intelectual del cual se nutre. Si bien muchas empresas consideran que esto es problema del gobierno y del sistema educativo, sería una irresponsabilidad de la empresa permanecer indiferente ya que ello puede afectar su misma viabilidad.

La preocupación y la acción, dentro de sus posibilidades, por el empleo y el emprendimiento no es solo una cuestión de solidaridad con la sociedad, es cuestión de supervivencia a largo plazo. La gestión del capital humano e intelectual, tanto el que gestiona la empresa como el del que se puede nutrir en el futuro, forma parte de la buena gestión empresarial. Lamentablemente ese capital humano e intelectual no se contabiliza en los estados financieros de la empresa, aunque para muchas empresas constituye el principal "capital". Al no formar parte de la contabilidad, y al ser esta una de las principales guías para la gestión y determinante para las bonificaciones de los directivos, puede ser mal gestionado. Solo las empresas más ilustradas saben que dependen del capital humano que tienen o pueden necesitar, esté contabilizado o no. De hecho a medida que se avanza más en la economía de los servicios y la economía manufacturera tiene grandes avances tecnológicos, el capital humano se está convirtiendo en uno de los principales activos (para algunos, son intangibles). Más del 80% del valor de mercado de empresas como Google e IBM es su capital humano, varias veces su capital contable.

Afortunadamente los esquemas propuestos para la preparación de informes integrados de información financiera y no financiera (International Integrated Reporting Council, 2013), recomiendan la presentación de información sobre el impacto de las actividades de la empresa sobre otros cuatro capitales más allá de los dos tradicionales financiero y manufacturero: Social y relacional, Natural (ambiental), Humano e Intelectual. La medición propuesta sigue siendo la contabilidad tradicional pero el reportar sobre la gestión de estos capitales conducirá a pensar, considerar, medir y gestionar lo que ahora se llaman intangibles e ir más allá de aquello que “sólo lo que puede medir se puede gestionar” hacia “no todo lo que se puede contar cuenta, ni todo lo que cuenta se puede contar”². Ello debería redundar en un mayor interés de las empresas en su responsabilidad sobre el empleo y el emprendimiento (capitales humanos e intelectuales).

3. Empleo y desarrollo del capital humano

3.1. Empleo directo

Una de las contribuciones de la empresa a la sociedad más directas y tradicionales es a través del empleo directo. La empresa puede y debe crear empleo a través de su crecimiento, pero ello tiene límites determinados por el mercado y su situación financiera. No puede crear empleos al margen de esas realidades, pero lo que si puede y debe hacer es gestionar el capital humano de manera de enriquecerlo tanto para beneficio propio como el de la sociedad. Es su responsabilidad social considerar a los trabajadores primero como seres humanos antes que como instrumentos de producción, con su dignidad y sus problemas, de allí que deben tener condiciones físicas de trabajo, remuneraciones y beneficios sociales compatibles con esa dignidad. Debe contribuir al desarrollo de ese capital a través del diseño del trabajo de tal manera que estimule la productividad y sea enriquecedor para el individuo y le permita aprender y prepararse para mayores responsabilidades. La empresa debe ser consciente de que el capital humano es uno de sus factores de riqueza más importantes y debe ser gestionado como tal.

Este tratamiento del trabajador como persona se manifiesta dramáticamente durante épocas de crisis, como la reciente en varios países. Al reducirse el volumen de actividad y los ingresos, la primera reacción suele ser la reducción del personal, que suele ser un componente elevado de los costos y cuya reducción tiene un efecto inmediato en los resultados contables. Pero al considerar el trabajador como persona quiere decir que antes de tomar la solución fácil del despido, se deben explorar otras alternativas, como la reducción de la jornada laboral, la reducción colectiva de remuneraciones, la concesión de permisos no remunerados, entre otros. El capital humano que se pierde en estas circunstancias disminuye el valor de la empresa aunque la contabilidad no lo registre en el corto plazo y es posible que en la recuperación se deba invertir mucho más para recuperarlo (contratar, entrenar, recuperar la productividad de la experiencia y el conocimiento).

2. Cita atribuida a Einstein, pero no comprobado.

3.2. Programas de aprendizaje

Más allá de la creación de empleo directo, una de las contribuciones relevantes de la empresa a la sociedad es su participación en programas de aprendizaje. Como se describió en la Introducción uno de los principales problemas del desempleo juvenil es un sistema educativo que no prepara a los jóvenes para el empleo. Sin entrar en discusiones si ese es o no el papel de la educación superior, lo cierto es que los jóvenes, además de tener una formación humanística, deben desarrollar destrezas para poder contribuir con su trabajo al desarrollo de la sociedad, algunos trabajando en empresas.

Un esquema que se utiliza con éxito en algunos países, en particular en Alemania³, es el de los programas de aprendizaje donde, como parte de los estudios, los estudiantes trabajan con empresas en programas coordinados con la educación formal, donde complementan su educación para el empleo. Esto va mucho más allá de una mera pasantía, con muy baja contribución. Donde es exitoso es parte de un programa sistemático, de largo plazo y alcance, coordinado con el sistema educativo, respaldado por políticas públicas y en algunos casos por incentivos y/o contribuciones financieras del Estado. Forman parte de alianzas público-privadas, entre el gobierno, el sistema educativo y las empresas para beneficio de las partes.

Si bien las empresas pueden contribuir a nivel individual en este sentido, es colectivamente que tienen la capacidad para influenciar la política pública y en algunos casos el sistema educativo. Son muchas las universidades que han sido fundadas por empresarios para hacerle frente a las deficiencias de los sistemas de educación pública en la preparación de sus futuros empleados. También están cobrando interés los programas de educación técnica patrocinados por empresas, como parte de sus programas de responsabilidad social⁴. Y hay casos en que las empresas hacen donaciones para respaldar el entrenamiento para el empleo de jóvenes, aunque no esté directamente ligado a su propia necesidad de personal, tipo filantropía estratégica⁵.

4. Responsabilidad de la empresa en el emprendimiento

Emprendimiento en su concepción más amplia es *“la habilidad del individuo de convertir ideas en acción. Incluye creatividad, innovación y la toma de riesgos, así como la habilidad para planificar y gestionar proyectos para lograr los objetivos”* (Jenner, 2013).

3. En el 2012, las empresas alemanas tomaron y entrenaron más de 600.000 aprendices, que luego pasaron a engrosar la mano de obra calificada para el desarrollo del país. En Austria, Alemania y Suiza cubren entre el 55-70% de los jóvenes.

4. Un caso paradigmático es el de Volkswagen en su planta en Tennessee, EEUU, donde ante la escasez de personal calificado para trabajar en el ensamblaje, la empresa tuvo que instaurar un programa de aprendizaje usando el modelo alemán. Y aun así tuvo problemas con el grado de preparación de los candidatos. Este caso está siendo reproducido por otras empresas alemanas en EEUU como Robert Bosch y Siemens, en cooperación con escuelas técnicas locales (Wall Street Journal, 14 junio 2012, “Germany’s New Export: Jobs Training”).

5. Virgin Media tiene un programa de US\$30 millones para estimular talentos jóvenes en innovación en el Reino Unido.

Pero para entender el papel de la empresa, y del resto de las instituciones, en el fomento del emprendimiento (y en consecuencia en el empleo) es importante romper un mito. El emprendimiento no se refiere solamente a la creación de empresas de alta tecnología o la creación de dotcoms (que suelen crear poco empleo). Se refiere a la creación de empresas que pueden producir productos y servicios nuevos o tradicionales, pero que capturan nuevos mercados o son producidos más competitivamente. El emprendimiento puede ser de productos, mercados o procesos. Por el contrario tampoco se trata de fomentar el emprendimiento en quienes no están calificados o en temas con baja probabilidad de subsistencia. Ante este empuje en España para usar el emprendimiento como instrumento para la reducción del desempleo el Profesor Josep Lozano del ESADE propuso una definición muy aguda de desempleado: “Dícese de quien no es emprendedor”. El emprendimiento se puede usar para reducir el desempleo, de hecho, como se mostró en el Cuadro 2 muchos lo hacen por necesidad, pero a ello se debe unir una buena idea y la capacidad de llevarla a cabo. Es mucho menos sostenible cuando se emprende para subsistir y sobre todo en un ecosistema que no es conducente (como comentamos más adelante).

4.1. Creación y desarrollo de empresas

Las empresas, particularmente las de mayor tamaño, y especialmente en países en vías de desarrollo pueden contribuir al empleo a través de la creación y desarrollo de empresas en sus programas de responsabilidad social, a través del apoyo a negocios inclusivos, el desarrollo de su cadena de valor y su participación en el desarrollo local. También pueden contribuir a través de su filantropía estratégica y el voluntariado ejecutivo en apoyo a las PyMEs.

La modalidad más común de apoyo a la creación de empresas lo constituye el apoyo a los llamados negocios inclusivos, a través del cual grandes empresas “incluyen” empresas existentes o contribuyen a crear empresas de menor tamaño, en su cadena de valor, desarrollándolas muchas veces como proveedores. Las grandes empresas obtienen beneficios al asegurarse un suministro más confiable y las pequeñas empresas obtienen un mercado y muchas veces apoyo tecnológico, de producción y mercadeo⁶. La gran mayoría de los ejemplos que se diseminan se refieren al apoyo a empresas de menor tamaño en mercados subdesarrollados, con productos y servicios relativamente tradicionales y de bajo valor agregado, pero el concepto es válido para la incorporación a la cadena de valor de emprendedores de avanzada, con nuevos productos y servicios, incluyendo los relacionados con los nuevos mercados de sostenibilidad (reciclaje, energías alternativas, eficiencia en los procesos productivos, etc.).

En otros casos donde la empresa tiene un gran impacto económico en alguna localidad, por ejemplo en la industria extractiva, la empresa debe preocuparse por el desarrollo económico local. Estas empresas “extraen” de zona sus productos, muchas veces dejando pocos impactos positivos. Las regalías e impuestos suelen ir a un gobierno central que los redistribuye a la zona, pero que muchas veces son mal utilizados. La empresa sufre con la percepción de la población de que se lleva parte de la zona, inclusive dejando impactos negativos y eventualmente retirándose y dejando de mantener empleo. En estos casos la empresa debe ir más allá de pagar im-

6. Un caso paradigmático es WalMart en Centroamérica que contribuye a la creación y tecnificación de empresas que le suministran productos agrícolas, que de otra manera no podría adquirir en el mercado local por su falta de capacidad para entregar los grandes volúmenes con los estándares de calidad y entrega requeridos. Adicionalmente WalMart obtiene los beneficios del desarrollo local y se gana el favor de sus clientes al poder decir que los productos que vende apoyan al desarrollo del país.

puestos y regalías y debe contribuir a la creación de empresas que puedan ser sus proveedores. En estos casos la empresa no solamente debe crear empleos locales (que pueden requerir de mucha formación) y desarrollar proveedores locales, sino por su gran impacto debería contribuir al desarrollo de otras empresas indirectamente asociadas al negocio que mantengan la actividad económica aun después de que la empresa se retire. Es parte de su responsabilidad.

Estas empresas asociadas directa o indirectamente a la gran empresa pueden beneficiarse del voluntariado ejecutivo. En países en vías de desarrollo y en las pequeñas empresas uno de los principales problemas es la escasez de talento gerencial, que suele tener en abundancia la gran empresa. De esta manera se puede contribuir al desarrollo empresarial local.

También es posible tener un enfoque más indirecto a través de la filantropía estratégica para el apoyo al desarrollo de la pequeña y mediana empresa a través de programas educativos, financieros y de servicios de apoyo gerencial⁷.

4.2. Emprendimiento interno y externo

El fomento de emprendimientos internos y externos a la empresa puede ser parte de la estrategia de competitividad y sostenibilidad de la empresa ya sea para promover el desarrollo de nuevos productos y mercados fomentados desde los empleados, como para obtener acceso a tecnología y conocimientos desarrollos fuera de la empresa. En ambos casos el fomento forma parte integral de su estrategia de responsabilidad social. Internamente como instrumento para el enriquecimiento del trabajo y motivación de parte del personal y externamente al contribuir al desarrollo de empresas y eventualmente el empleo, posiblemente como parte de sus programas de filantropía estrategia, pero siempre ligados a la estrategia de competitividad.

En el fomento de emprendimientos las empresas, y en particular grupos de empresas y asociaciones empresariales pueden contribuir en el:

- Fomento y direccionamiento de la educación para el empleo y el emprendimiento⁸.
- Acceso al capital, desde las mismas empresas y desde el sector financiero (como comentamos más adelante en el ecosistema de apoyo)⁹.
- Acceso al conocimiento a través de la diseminación de buenas prácticas y mentorías.
- Abogacía en las políticas públicas (como se comenta más adelante).

7. Un ejemplo de esto lo constituye el caso de Goldman Sachs, un banco de inversión, que en parte como consecuencia de la mala publicidad por los excesivos beneficios que pagaba a sus empleados en plena crisis financiera creó el "Programa de 10.000 PyMEs" con un fondo de US\$500 millones, para emprendedores y para crear empleos y oportunidades económicas al proporcionar mayor acceso a educación, capital y servicios de apoyo gerencial.

8. Algunos programas dignos de mención son los de Intel (Sci-preneurship), ExxonMobil (Sci-Tech Challenge), RIM (Future Friends) y Hyundai (Skills for the Future) que trabajan con jóvenes para combinar emprendimiento con sus destrezas en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas. Otros como Intel y FERD con su Programa de Innovación Social y Hewlett Packard con el Social Innovation Relay, fomentan el empresariado social.

9. Patagonia, la empresa de indumentaria deportiva reconocida por su responsabilidad social anunció en mayo del 2013 la creación de un fondo de capital de riesgo, *\$20 Million & Change*, para promover emprendimientos que tengan impactos positivos en indumentaria, alimentos, agua, energía y residuos. Nike tiene el *Sustainable Business & Innovation Lab*, que respalda emprendimientos en energía alternativa y esquemas más eficientes de manufactura. El caso de Patagonia está más directamente relacionado con su negocio, parte de su responsabilidad social, que el de Nike, que parece más oportunista.

- Fomento del emprendimiento dentro de la misma empresa (intra-emprendimiento), como parte del desarrollo del capital humano e intelectual, a través de la creación de condiciones idóneas (tiempo, espacio, recursos financieros, redes, incentivos monetarios y no monetarios, etc.).
- Negocios con emprendedores, como se comentó anteriormente.
- Fomento de incubadoras de empresas, donde se puede aprovechar la ventaja comparativa del sector privado sobre el sector público en la promoción del emprendimiento. Es la empresa la que tiene el esquema mental de competitividad necesario para el emprendimiento, aunque el Estado puede y debe contribuir al entorno necesario (como se comenta más adelante)¹⁰.
- Desarrollo de *clusters* alrededor de la actividad empresarial, donde, usando las economías de escala, el poder de compra de la empresa, el voluntariado de sus técnicos y ejecutivos y la mentoría pueden contribuir a la creación y desarrollo de empresas¹¹.

Estas actividades deben aprovechar las ventajas comparativas de la empresa privada que son su espíritu competitivo, su experiencia con fracasos, su determinación hacia resultados, el lenguaje de los negocios y su conocimiento del mundo empresarial. El mundo académico puede ser un buen socio complementando con su visión de conjunto, las lecciones aprendidas y los resultados de investigaciones. Pero la experiencia es un factor crítico y de allí la necesidad de participación de empresas y otros empresarios en la educación para el emprendimiento.

5. Ecosistema de apoyo como condición necesaria para el empleo y emprendimiento

5.1. Introducción

La capacidad de las empresas de influenciar el empleo y el emprendimiento está determinada por el entorno en que operan, el cual debe ser conducente. Acciones aisladas por parte de las empresas o por parte de los gobiernos en su promoción verán su efectividad limitada si el entorno no las refuerza. El siguiente Cuadro 3 incluye un listado de los posibles componentes del ecosistema de apoyo necesario para el emprendimiento. Sería deseable que todos los elementos estuvieran activos, aunque en la práctica puede ser una utopía. Pero a la hora diseñar políticas públicas y las acciones de las empresas en conveniente tener presente la medida en que el ecosistema puede apoyar o impedir su efectividad.

Son muchos los países y regiones que quieren imitar el éxito de Silicon Valley, en los alrededores de la Universidad de Stanford, con medidas parciales sin considerar las condiciones del entorno en que opera. Se pueden promulgar regulaciones y leyes que incentiven la constitución de empresas, pero si el sistema financiero no es conducente, o existen restricciones burocráticas, o la cultura del emprendimiento no existe, o el sistema educativo estimula el empleo tradicional, o el mercado es limitado, o el sistema de respaldo es deficiente, difícilmente las medidas parciales

10. Mazzucato (2013).

11. Ver por ejemplo el cluster creado alrededor de industria automotriz en muchas partes del mundo o el caso del cluster en Campana, Argentina, alrededor de la empresa Siderca, productora de tubos de acero sin costura para la industria petrolera (Corral et al., 2006).

tendrán éxito. La falta de espacio impide hacer un análisis a fondo de los componentes listados, por lo que solo comentaremos algunos aspectos del ecosistema^{12, 13}.

Cuadro 3: Componentes del ecosistema

Ecosistema	Componentes
Políticas	• Políticas macroeconómicas
	• Estrategia de emprendimiento
	• Instituciones de promoción
	• Instituciones y procesos regulatorios
	• Marco regulatorio legal (capital de riesgo, derechos de propiedad, quiebras, mercado laboral, fiscal)
	• Instituciones educativas y de investigación
	• Incentivos y respaldo financiero al entorno
	• Seguridad jurídica y física
Finanzas	• Capital de riesgo
	• Capital privado
	• Mercados financieros
	• Microcréditos
	• Fondos públicos
Cultura	• Emprendedores modelos
	• Reputación del país y/o zona
	• Tolerancia del riesgo, errores y fracasos
	• Estatus social del emprendedor
	• Ambiciones
Respaldos	• Apoyo legal, financiero, técnico, contable
	• Infraestructura de telecomunicaciones, transporte y logística, energía, agua
	• Clusters, incubadoras, zonas de desarrollo
	• Infraestructura del conocimiento (centros educativos, de investigación, experimentación)
	• Redes de emprendedores
Capital Humano	• Calificado y no calificado
	• Emprendedores obsesivos
	• Educación para el empleo y emprendimiento
	• Aprendizaje empresarial
Mercados	• Clientes, poder adquisitivo
	• Canales de distribución
	• Grandes compradores

Fuente: Adaptación de Issenberg 2010

12. En Economist Intelligence Unit, comisión del FOMIN del Banco Interamericano de Desarrollo produjo un ranking de los ecosistemas de apoyo para mujeres emprendedoras de 20 países de América Latina y el Caribe, usando cinco categorías semejantes a las seis del Cuadro 3. www.weventurescope.com

13. En un estudio sobre el emprendimiento en América Latina, CAF (2013) concluye que el principal problema son las deficiencias en el ecosistema de apoyo y en las políticas públicas para fomentarlo, más que la ausencia de emprendedores, aunque estos se ven limitados por el círculo vicioso de creación de microempresas de subsistencia que consumen recursos humanos que podrían ser utilizados en emprendimientos de crecimiento.

5.2. Obstáculos a la creación de empresas

El empleo y el emprendimiento requieren de la eliminación de obstáculos para la creación de empresas, que a veces existen por razones históricas y muchas veces como consecuencia del sistema legal imperante. El Cuadro 4 muestra el ranking sobre 185 países de España, Italia (países notoriamente burocráticos) y de algunos países seleccionados de América Latina en cuanto a la facilidad para hacer negocios. Estos rankings están basados en extensivas encuestas entre expertos publicadas en el reporte anual *Doing Business* del Banco Mundial. Puede observarse, por ejemplo, la posición muy baja de España en cuanto a las facilidades para abrir negocios y la protección legal que enfrentan los inversionistas, en contraste con países como Chile y Colombia, mucho más amigables para la apertura y funcionamiento de empresas.

Cuadro 4: Facilidad para hacer negocios (ranking sobre 185 países)

	Ranking Global	Abrir negocios	Protección inversionistas	Pagar impuestos
Chile	34	22	34	38
Colombia	43	79	6	104
España	52	142	98	67
México	53	48	68	118
Perú	42	63	16	73
Italia	65	90	52	138

Fuente: World Bank, 2013

El Cuadro 5 compara algunas características sobre la apertura de negocios de España y EEUU. Destaca el proceso más lento y costoso de España, en gran medida por la necesidad de intervención de abogados y notarios. En EEUU se puede constituir una empresa totalmente por internet en menos de una hora, con los documentos pertinentes enviados por correo por las autoridades pertinentes. También es ilustrativo del modelo legal el que en EEUU no se requiera de capital mínimo. La posición es que la regulación la harán los mismos aportantes de capital y el mercado financiero. Si alguien les quiere prestar dinero sin tener capital es su problema. En España el capital mínimo se regula por ley aun cuando estas empresas no obtengan recursos del público y sea un asunto netamente privado (propios, amigos y familiares).

El informe *Doing Business 2014* del Banco Mundial (2013) dice: “Los requerimientos de capital mínimo ralentizan significativamente el emprendimiento. Tales requerimientos fracasan en lograr sus presuntos objetivos de proteger a los consumidores y a los acreedores de empresas constituidas a la carrera y potencialmente insolventes”.

Cuadro 5: Abrir negocios

	Número Procedimientos	Tiempo en días	Costo	Capital mínimo
España	10	23	\$1.400	\$4.000
EEUU	6	6	\$675	\$0,0

Fuente World Bank, 2013

5.3. Educación y cultura empresarial

Otro de los grandes obstáculos en el ecosistema del empleo y el emprendimiento es el sistema educativo de la gran mayoría de los países de habla hispana. Adicionalmente a los problemas más o menos generales mencionados anteriormente de las carencias de la educación para el empleo, algunas características no son conducentes al emprendimiento. En particular el sistema de estos países enfatiza la educación para recordar, que es efímera, no solo porque el conocimiento es muy dinámico, sino que además se suele olvidar una vez que se ha cumplido el objetivo del examen o la graduación. Para el emprendimiento es más conducente el pensamiento crítico constructivo, el enseñar a aprender continuamente, a pensar en vez de usar construcciones mentales predeterminadas, a pensar “*outside of the box*” (Freshminds Research 2011, World Economic Forum 2009, Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea, 2012).

También existe el sesgo de que el acceso a la educación superior debe estar abierta a todos, independientemente de su capacidad para el estudio, con el consecuente malgaste de recursos. Este problema se aumenta, al no estar los estudiantes capacitados para el estudio riguroso, con la selección de carreras “blandas” en las que pueden graduarse, sin considerar la demanda en el potencial mercado de trabajo. El mercado laboral demuestra que una carrera universitaria no es garantía de empleo, lo que es el sesgo existente en muchos de estos países. No todos deben ir a la universidad, no todos deben estudiar sentados. Y son muy pocos los que tienen las características intrínsecas para ser emprendedores.

El desempleo juvenil en algunos países, y en particular en España, no es la falta de título universitario, en buena parte es debido a la falta de “empleabilidad” de los graduados y el desfase entre demanda y oferta en las cualificaciones. La participación de la empresa privada en el diseño de políticas públicas podría contribuir a paliar este problema.

Muchas veces en los programas de apoyo al empleo y emprendimiento, con la mejor de las intenciones, se olvida la materia prima con la que se tienen que trabajar, personas que no han sido educadas para el empleo ni se les ha inculcado la curiosidad, la capacidad de adaptación al medio, la innovación. Las políticas públicas tendientes al empleo y emprendimiento deberían aprender del mismo espíritu emprendedor y tener como fin lograr efectividad en el contexto real en que se desenvuelven, no basarse mayormente en efímeros incentivos financieros y fiscales.

5.4. Sistema legal

Aunque es muy poco lo que se puede hacer sobre el sistema legal imperante en los países, a la hora de hacer política pública por lo menos se pueden tener en cuenta los sesgos. En los países de habla hispana el sistema legal está basado en el derecho romano, que en general establece lo que está permitido por la ley, en contraste con el sistema anglosajón, que prohíbe por ley. En este sistema lo que no está explícitamente prohibido está permitido (claro está que con el tiempo, al detectarse actividades que se consideran contraproducentes para la sociedad se prohíben o regulan). Ello da libertad de acción para la innovación empresarial, en particular para el emprendimiento, en contraste con el derecho romano que legisla lo que está permitido ex-ante. El sistema anglosajón tiene sus riesgos como ha quedado demostrado con la creatividad con la cual, en la reciente crisis, algunas instituciones financieras abusaron de esta libertad de acción.

Esto tiene relevantes consecuencias para la política pública ya que en general se tipifica lo que está permitido hacer, limitando la capacidad de innovación. Por ejemplo, en la ley que pretende promover la economía social en España (Ley de Economía Social del 2011) se tipifican los tipos de empresas sociales. Parte de esta economía son “las cooperativas, las mutualidades, fundaciones, sociedades laborales, empresas de inserción ...cofradías de pescadores...” y “... las que sean incluidas en el catálogo de entidades...”. Ello limita la creatividad de estas empresas ya que tienen que ser una de las tipificadas o pedir autorización explícita. La tipificación no conduce al objetivo de promover la economía social (Vives, 2013) desarrolla el caso de los emprendimientos del llamado Cuarto Sector, que no están tipificados en la legislación, aunque al desarrollarse están comenzando a ser reconocidos por la ley en EEUU).

En el contexto cambiante del siglo XXI es muy difícil si no imposible tipificar la gestión empresarial y en particular el emprendimiento, que está basado en innovación.

5.5. Políticas públicas para el desarrollo empresarial

De más esta resaltar la importancia de las políticas públicas sobre el empleo y emprendimiento, que permitan la acción privada y regulen su actividad. En general la creación de empleo sostenible y productivo descansa mayormente sobre la empresa privada y la actividad individual¹⁴.

En el caso de España¹⁵, buena parte de la política pública de promoción del empleo y el emprendimiento se basa, entre otros, en el intervencionismo a través del otorgamiento de subsidios, ayudas, subvenciones, descuentos, exenciones, que se convierten en el fin de la actividad en vez del medio para lograr el empleo y el emprendimiento. Se busca el logro de beneficio financiero ofrecido por encima del objetivo que supuestamente se persigue y por ello no son sostenibles en el largo plazo¹⁶. Si hay un subsidio para hacer una contratación se hace con las condiciones mínimas requeridas para obtener el beneficio y luego revertirlo a la mínima oportunidad. Muchas veces estos programas son un incentivo a la corrupción y a “jugar con el sistema”. Y para controlar esto se establecen extensos procedimientos y controles que coartan su efectividad y que suelen ser usados por los que necesitan las ayudas más que por los que pueden crear empleo y empresas sostenibles. Estos apoyos que crean dependencia no son conducentes al espíritu emprendedor y la innovación.

Un buen ejemplo de todo esto es la Orden ESS/1338/2013 de 11 de julio (Ministerio de Empleo y Seguridad Social 2013b), que otorga subsidios, entre muchos otros, por ejemplo a las incubadoras de empresas para sus gastos operativos en función del monto del gasto y no en función de las empresas creadas y en funcionamiento. Si se subsidia un porcentaje del costo de los eventos de promoción. El incentivo está en hacer eventos. Estos incentivos son perversos.

14. No obstante un reciente libro (Mazzucato, 2013) alega que esto es en parte un mito y que es el estado el emprendedor, que es a través de la investigación básica que llevan a cabo los gobiernos como parte de sus actividades de defensa o de servicios públicos, que los emprendedores pueden desarrollar y comercializar sus innovaciones. Si bien es cierto que en países desarrollados como EE.UU, el Reino Unido, Alemania e Israel el estado desarrolla innovaciones como parte de sus programas, en la gran mayoría de los países la innovación descansa en los emprendedores y las empresas.

15. Boletín del Estado, 2013.

16. Barslund y Gros 2013 argumentan que los subsidios solo tienen impacto en el corto plazo y no son sostenibles.

Esto contrasta con la política pública de algunos estados de EEUU que se basa en el desarrollo del ecosistema de apoyo para todas las empresas y no en el apoyo directo a algunas, que es menos efectivo y sostenible en el largo plazo¹⁷. Por ejemplo, el desarrollo del sistema financiero para que financien a las empresas y emprendedores que califiquen tiene más impacto que el subsidio a una empresa individual. El apoyo a la preparación de buenos proyectos para ser presentados a los aportantes de capitales suele ser más efectivo que un subsidio a la contratación de varias personas.

6. Alianzas para el empleo y el emprendimiento

Para que el sector privado pueda contribuir, dentro de su responsabilidad con la sociedad, a la creación de empleo y empresas se requiere de la existencia y funcionamiento armónico del ecosistema de apoyo descrito arriba. Se requiere además el trabajo conjunto entre empresas y entre éstas y el Estado y la sociedad civil (incluyendo ONGs y el sistema educativo), tanto en la ejecución de proyectos como en la construcción del ecosistema y en particular en el desarrollo de las políticas públicas. Se deben aprovechar las ventajas comparativas de cada una de estas tres partes para potenciar el impacto y su efectividad.

La educación para el empleo y emprendimiento debe contar con la participación de la empresa privada, que es el principal usuario de sus productos. Esta empresa privada también debe participar en el diseño de las políticas de promoción ya que también son los principales usuarios y conocen la reacción que tendrían a las medidas. Los funcionarios públicos, cuyo punto fuerte debe ser la protección de los intereses de la sociedad, no suelen tener experiencia empresarial, no piensan con el criterio competitivo como lo hace la empresa privada. Sus incentivos están en no cometer errores de comisión. Los de omisión difícilmente son castigados. Claro está que estas empresas defienden sus intereses, que es una de sus principales habilidades, pero muchas veces lo hacen por encima de los de la sociedad por lo que deben ser moderados con la participación de las otras partes. El Estado debe evitar ser capturado (en el sentido económico) por el sector privado. Pero ninguna de las partes, separadamente, será efectiva.

Un buen ejemplo de política pública diseñada desde los despachos públicos es la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016 (Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2013a), que contiene una colección de 100 recomendaciones de una gran variedad. Lamentablemente estas recomendaciones tienen poca o ninguna asignación de responsabilidades, no tienen plazos para su implementación ni incluyen coordinación y hacen el supuesto de que muchos de los componentes del ecosistema son efectivos. La intervención de los usuarios en su diseño podría haber mejorado su efectividad.

Adicionalmente, en la implementación las partes deben buscar sinergias. Dentro de su responsabilidad social muchas empresas llevan a cabo intervenciones aisladas, por ejemplo

17. Y aun en EEUU con uno de los ecosistemas de apoyo más desarrollados del mundo, más del 75% de los emprendimientos fracasan (Wall Street Journal, 2012).

en educación. Cada una de ellas contribuye algo, pero, por ejemplo, si en vez de apoyar con donaciones a diferentes centros de educación, trabajaran conjuntamente, con sus recursos financieros y gerenciales, con las instituciones de implementación de las políticas públicas, el impacto podría ser a nivel del sistema y no solo a nivel de los centros educativos individuales que han tenido la suerte de ser beneficiarios (ejemplos de estas alianzas se pueden ver en Vives, 2008).

Un buen ejemplo de esta falta de coordinación en la acción individual lo constituye el programa “Yo soy empleo” del BBVA (BBVA, 2013) a través del cual el banco, en su acción de filantropía estratégica, da subsidios a algunas empresas para que creen empleo (permanente y temporal, pero que presumiblemente todo será temporal ya que no son viables los mecanismos de supervisión y control permanente de las empresas beneficiarias) y apoya la capacitación de 2.000 personas (hasta mediados del 2013 se habían colocado casi 4 millones de euros en ayudas). Presumiblemente estas empresas son o serán clientes del banco, lo que le permitirá recuperar la inversión. A pesar de ser una buena iniciativa, es una acción aislada de un impacto sumamente modesto comparado con el problema de empleo del país. Pero si este programa fuera a nivel de muchas otras empresas, no solo una, y en coordinación con las acciones del Estado, podría tener más efectividad. El problema es que esta coordinación es muy compleja y cada uno quiere mantener su visibilidad individual para obtener el rédito publicitario.

Un excelente ejemplo de alianza entre múltiples centros educativos y múltiples empresas privadas lo constituye el Programa Junior Achievement, que proporciona entrenamiento en emprendimiento anualmente a más de 10 millones de jóvenes en 121 países en 30 idiomas.

Y un ejemplo de coordinación, que no ha logrado su potencial, entre el sector privado, el sector público, instituciones académicas y los sindicatos lo constituye el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de la Empresa, CERSE, creado por Decreto Real en el 2008 (49 miembros y sus suplentes). Su función es ser un órgano asesor y consultivo del Gobierno (no ejecutivo) que identifica y promueve mejores prácticas y propone las políticas de responsabilidad social al Gobierno. Podría ser el instrumento no sólo para asesorar en la producción de las políticas y estrategias sino además identificar y coordinar las acciones conjuntas mencionadas arriba. Pero como ilustración de las dificultades de coordinación, es de destacar que se espera que el CERSE se reactive 5 años después de ser creado^{18, 19}.

18. El Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible en Chile fue creado en julio del 2013 con 20 miembros El Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social de Costa Rica fue creado en julio del 2008, con 18 miembros. Un contraste significativo entre estos Consejos es que el de España tiene doce representantes sindicales, el de Chile tiene uno y el de Costa Rica ninguno. El primero lo preside el Ministro de Trabajo, el segundo el Ministro de Economía y el tercero un representante del sector privado.

19. A septiembre de 2013 todavía no había producido el Plan Nacional de Responsabilidad Social de las Empresas, en preparación desde el 2010.

7. En conclusión

La creación y mejora de la calidad del empleo y el fomento del emprendimiento son parte de la responsabilidad social de la empresa ya que contribuyen a una sociedad más próspera y equitativa, lo que en definitiva beneficia a la empresa en el largo plazo.

Aun cuando las empresas pueden jugar un papel muy importante para promover el empleo y el emprendimiento, el problema es de tal magnitud que su contribución individual es relativamente pequeña pero colectivamente y en alianza y coordinación con el sector público y la sociedad civil tiene el potencial de tener gran impacto. Pero la efectividad de su actuación requiere de un ecosistema de apoyo con políticas e instituciones conducentes, donde prevalezcan las facilidades para que la empresa pueda actuar, más que el direccionamiento y el apoyo financiero ocasional por parte del gobierno.

Referencias bibliográficas

Barslund, M. y Gros, D. (2013) "Unemployment is the scourge, not youth unemployment per se: The misguided policy preoccupation with youth", Center for European Policy Studies, Policy Brief No. 294, 26 junio.

BBVA (2013), "Yo soy empleo". http://www.bbvacontuempresa.es/yo_soy_empleo

Boletín Oficial del Estado (2013), "Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización", Boletín Oficial del Estado, 14 de septiembre. España.
<http://www.boe.es/boe/dias/2013/09/28/pdfs/BOE-A-2013-10074.pdf>

CAF (2013) *Emprendimientos en América Latina: desde la subsistencia hacia la transformación productiva*, CAF, Caracas.
http://publicaciones.caf.com/media/33191/red_2013.pdf

Corral, A., Isusi, I., Pérez, T. y San Miguel, U., (2006) *Contribución de las empresas al desarrollo en Latinoamérica*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=941366>

Dirección General de Educación y Cultura (2012) "Re-thinking education: investing in skills for better socio-economic outcomes", Comisión Europea, Bruselas.
http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/com669_en.pdf

Freshminds Research (2011) *Closing the gap between business and education, Junior Achievement Young Enterprise Europe*.
<http://archive.ja-ye.org/Download/CEO%20Survey.pdf>

Global Entrepreneurship Monitor, (2013), *Key indicators*, <http://www.gemconsortium.org/Data>

International Integrated Reporting Council (2013), "Capitals: A background paper", IIRC, London.
www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Capitals.pdf

Issenberg, D. J. (2010) "How to Start an Entrepreneurial Revolution", *Harvard Business Review*, Junio, p. 40-50

Jenner, C. (2013), "Entrepreneurship and Youth Unemployment" en T. Osburg and R. Schmidpeter (eds.), *Social Innovation*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

ManpowerGroup, (2013), *Talent Shortage Survey, United States*, ManpowerGroup, Milwaukee
www.manpowergroup.us/campaigns/talent-shortage-2013/pdf/2013_Talent_Shortage_Survey_Results_US_lo_0510.pdf

Mazzucato, M., (2013), *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Myths in Risk and Innovation*, Anthem Press, Londres.

McKinsey&Company, (2013), "Education to Employment: Designing a system that Works", McKinsey&Company, Nueva York.

McKinsey&Company, (2009), "Rethinking how companies address social issues", McKinsey & Company, Nueva York.

Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2013a), "Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016", España.
www.empleo.gob.es/es/estrategia-empleo-joven/descargas/EEEJ_Documento.pdf

Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2013b), "Orden ESS/1338/2013 de 11 de julio", Boletín del Estado, 13 de julio, España.
www.boe.es/boe/dias/2013/07/13/pdfs/BOE-A-2013-7739.pdf

Vives, A. (2012), "Cuarto Sector: Hacia una mayor Responsabilidad Social Empresarial", *Revista sobre Responsabilidad Social de la Empresa*, Fundación Luis Vives, Madrid, número 12, Sep.-Dic pgs. 151-181
<http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/12/articulos/97176/index.html>

Vives, A. (2008) "¿Es nuestra Responsabilidad?", *Harvard Business Review America Latina*. Vol. 86, Nº. 4, pgs 50-55.

Wall Street Journal, (2012), "The Venture Capital Secret: 3 Out of 4 Start-Ups Fail", 19 septiembre.
online.wsj.com/article/SB10000872396390443720204578004980476429190.html

World Bank (2013), *Doing Business 2014: Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*, World Bank, Washington.
<http://www.doingbusiness.org/~media/GLAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB14-Full-Report.pdf>

World Economic Forum (2009), "Educating the Next Wave of Entrepreneurs: Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st Century", WEF, Geneva.
www3.weforum.org/docs/WEF_GEI_EducatingNextEntrepreneurs_ExecutiveSummary_2009.pdf