

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FUNDES INTERNACIONAL

# DESARROLLO EMPRENDEDOR

**América Latina y la experiencia internacional**

HUGO KANTIS, *editor, con la colaboración de*  
PABLO ANGELELLI y VIRGINIA MOORI KOENIG

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FUNDES INTERNACIONAL

# DESARROLLO EMPRENDEDOR

**América Latina y la experiencia internacional**

---

HUGO KANTIS, *editor, con la colaboración de*  
PABLO ANGELELLI y VIRGINIA MOORI KOENIG

Las opiniones expresadas en este libro pertenecen a los autores y no necesariamente reflejan los puntos de vista del BID.

**Cataloging-in-Publication data provided by the  
Inter-American Development Bank  
Felipe Herrera Library**

Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional / Hugo Kantis, editor,  
con la colaboración de Pablo Angelelli y Virginia Moori Koenig.

p. cm. Includes bibliographical references.  
ISBN: 1931003785

1. New business enterprises—Latin America. 2. New business enterprises—European Union countries.  
3. New business enterprises—United States. 4. New business enterprises—Case studies.  
I. Kantis, Hugo. II. Angelelli, Pablo. III. Moori Koenig, Virginia. IV. Inter-American Development Bank.  
V. FUNDES (Organization).

658.114 D487--dc21

©Banco Interamericano de Desarrollo, 2004. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, ni utilizarse de ninguna manera ni por ningún medio, sea electrónico o mecánico, incluidos los procesos de fotocopiado o grabado, ni por ningún sistema de almacenamiento o recuperación de información, sin permiso previo por escrito del BID. La autorización para utilizar el contenido de este libro puede solicitarse a:

Gerardo Giannoni  
Editor de Marketing  
gerardogi@iadb.org

Esta publicación puede solicitarse a:  
IDB Bookstore  
1300 New York Avenue, NW  
Washington, DC 20577  
Estados Unidos de América  
Tel. (202) 623-1753, Fax (202) 623-1709  
1-877-782-7432

idb-books@iadb.org  
www.iadb.org/pub

# PRÓLOGO

**E**l desarrollo de un vigoroso sector privado innovador, socialmente responsable e integrado a los flujos internacionales de comercio e inversión es un elemento crítico para que los países de América Latina y el Caribe puedan acelerar su crecimiento económico y mejorar sus condiciones sociales. La creación de empresas dinámicas es uno de los pilares básicos para el desarrollo del sector privado. Los emprendedores, al desarrollar nuevos negocios para satisfacer las necesidades de la población, facilitan incrementos de productividad y generan la mayor parte de los empleos en las economías del siglo XXI.

El papel de los gobiernos es facilitar el desarrollo del sector privado. A través de las políticas públicas, los gobiernos tienen que crear un ambiente de negocios propicio para que los emprendedores puedan desarrollar sus actividades y recoger sus beneficios. Estas políticas, para que sean efectivas, deben basarse en información precisa sobre los problemas y la forma en que operan los emprendedores.

El Banco Interamericano de Desarrollo ha venido trabajando en el campo del desarrollo emprendedor desde hace años, tanto desde el punto de vista operativo como en la generación de información sobre el fenómeno emprendedor. A través de variados proyectos, tales como concursos de emprendedores, servicios de capacitación y asistencia técnica, fondos de inversión y garantías e incubadoras de empresas, el Banco ha mostrado un claro compromiso con el fomento de la creación de empresas y el espíritu empresarial en América Latina y el Caribe.

En el terreno de la comprensión del proceso emprendedor en América Latina el Banco realizó un primer estudio y publicación que comparaba los factores más influyentes para la creación de empresas en el este de Asia y en América Latina. Ese estudio, pionero en su categoría, sirvió de base para la preparación de nuevas operaciones del Banco, así como para llamar la atención sobre la importancia del empresariado para el desarrollo de América Latina.

El alto impacto de aquel primer estudio llevó a ampliar el número de países analizados y las regiones comparadas, así como a incorporar estudios de caso de políticas de

fomento de la empresarialidad. Así nace esta publicación que analiza el perfil de los emprendedores y la forma en que ellos crean negocios de alto crecimiento en trece países de América Latina, el este de Asia y el sur de Europa. Así mismo, ofrece un conjunto de estudios de caso sobre políticas y programas de desarrollo emprendedor en América y en Europa. El análisis comparativo de los trece sistemas de desarrollo emprendedor, en combinación con los estudios de caso, permite identificar un conjunto de áreas y recomendaciones a partir de las cuales los gobiernos y las agencias de desarrollo de América Latina y el Caribe pueden actuar a fin de promover la creación de empresas e impulsar el desarrollo del sector privado.

Este estudio es producto de un esfuerzo conjunto entre el Banco Interamericano de Desarrollo y Fundes Internacional, a quien agradecemos su valiosa cooperación. También queremos agradecer el apoyo financiero del Fondo Fiduciario de Consultoría de Italia. En la preparación de este trabajo ha contribuido un equipo de investigadores de más de 10 países bajo la supervisión de un coordinador académico y de las instituciones promotoras.

Estamos seguros de que los hallazgos de este trabajo enriquecerán las experiencias del Banco y otros actores e inspirarán nuevas políticas y proyectos innovadores para la promoción del empresariado en la región.

Antonio Vives

Subgerente

Subdepartamento de Infraestructura, Mercados Financieros y Empresa Privada

# ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	9
<i>Juan José Llisterri</i>	
 <b>Parte 1: Estudio comparado del proceso emprendedor en países de América Latina, sur de Europa y este de Asia</b>	
<b>Capítulo 1:</b> Un enfoque sistémico de la creación de empresas .....	21
<i>Hugo Kantis</i>	
<b>Capítulo 2:</b> Nacimiento y desarrollo de empresas dinámicas en América Latina .....	35
<i>Hugo Kantis</i>	
<b>Capítulo 3:</b> Principales contrastes entre el proceso emprendedor de la región y el del este de Asia, Italia y España .....	57
<i>Hugo Kantis</i>	
<b>Capítulo 4:</b> Nacimiento y desarrollo de empresas dinámicas en áreas locales y metropolitanas .....	75
<i>Virginia Moori Koenig y Hugo Kantis</i>	
<b>Capítulo 5:</b> La creación de empresas en sectores intensivos en conocimiento y en la industria tradicional .....	93
<i>Pablo Angelelli y Hugo Kantis</i>	
<b>Capítulo 6:</b> El acceso al financiamiento, un reto para la creación de empresas dinámicas .....	111
<i>Rogerio Studart y Claudia Suaznábar</i>	
<b>Capítulo 7:</b> Implicaciones para la formulación de políticas .....	127
<i>Hugo Kantis, Pablo Angelelli y Juan José Llisterri</i>	

## Parte 2: Experiencias internacionales de fomento del desarrollo emprendedor

<b>Capítulo 8:</b>	Iniciativas de fomento del desarrollo emprendedor .....	139
	<i>Hugo Kantis</i>	
<b>Capítulo 9:</b>	Experiencias en América del Norte .....	151
	Iniciativas de fomento de la empresarialidad en Estados Unidos .....	151
	<i>Hugo Kantis y Juan Federico</i>	
	La estrategia de promoción de nuevas empresas en la región atlántica de Canadá .....	159
	<i>Hugo Kantis y Juan Federico</i>	
<b>Capítulo 10:</b>	Experiencias europeas .....	171
	La experiencia escocesa de creación de empresas .....	171
	<i>Juan Federico y Hugo Kantis</i>	
	La experiencia del programa alemán Exist .....	189
	<i>Juan Federico y Hugo Kantis</i>	
	La experiencia italiana de fomento de la empresarialidad .....	208
	<i>Patrizio Bianchi y Mario Davide Parrilli</i>	
<b>Capítulo 11:</b>	Experiencias latinoamericanas .....	219
	El programa SOFTEX de Brasil.....	219
	<i>Miguel Bacic y Luiz Antonio Teixeira Vasconcelos</i>	
	Los programas del gobierno de la ciudad autónoma de Buenos Aires .....	234
	<i>Gustavo Baruj</i>	
	La experiencia de «Emprende tu idea» en El Salvador .....	254
	<i>Julia Evelin Martínez</i>	

## Parte 3: Conclusiones

	Principales lecciones para América Latina .....	267
	<i>Hugo Kantis</i>	
	Bibliografía .....	277
	Nota sobre los autores .....	285

Integrantes del Proyecto de Investigación		
	Integrantes	Institución
Supervisión general	Juan José Llisterri Pablo Angelelli	Banco Interamericano de Desarrollo
	María Vega Virginia Moori Koenig	Fundes Internacional
Coordinación académica	Hugo Kantis	Universidad Nacional de General Sarmiento
Estudios país sobre el proceso emprendedor		
Argentina	Hugo Kantis Juan Pablo Ventura	Universidad Nacional de General Sarmiento
Brasil	Miguel Juan Bacic	Universidad de Campinas
Chile	José Miguel Benavente	Universidad de Chile
Costa Rica	Juan Carlos Leiva Bonilla	Universidad Nacional de General Sarmiento
El Salvador	Carlos Umaña	PRODEC
México	Clemente Ruiz Durán Brettzel Altamirano	Universidad Autónoma Nacional de México
Perú	Fernando Villarán Juan Julio Gutiérrez	SASE Consultores
España	Teresa Obis Eduardo Jiménez Marqués	Universidad Autónoma de Barcelona
Italia	Fabio Boscherino	Fundación Égida
Corea	Nakki Baek Wonchan Ra	Korea Institute for Industrial Economics and Trade
Japón	Masahico Ishida Masahiko Komori	Japan Economic Research Institute, Development Bank of Japan
Singapur	Chee Leong Chong Kwan Kee Ng	National University of Singapore
Taiwan	Chen-en Ko Jennifer H.J. Chen	National Taiwan University
Supervisión trabajo de campo	Rodrigo Rabetino Mercedes Cano Paula Suárez	Universidad Nacional de General Sarmiento
Procesamiento de datos	Javier Babino	Babino y Voilkis

# INTRODUCCIÓN

*Juan José Llisterri*

## LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**L**a generación de nuevos emprendimientos y el impulso del espíritu empresarial se han convertido en uno de los objetivos de política más generalizados entre los concernientes al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

A pesar de que la pregunta acerca de si los emprendedores nacen o se hacen no tiene una respuesta simple, la mayoría de las entidades que se preocupan del diseño de políticas de desarrollo empresarial buscan los medios para identificar cuáles son los perfiles que mejor pueden contribuir a otras políticas específicas, como la creación de empleo, el desarrollo local o la innovación tecnológica, por citar algunas, y a generar las condiciones que faciliten el surgimiento de nuevas empresas.

Así, la Unión Europea ha incorporado la promoción del espíritu empresarial a las políticas de desarrollo empresarial, y con el lanzamiento del *Libro verde del espíritu empresarial* ha iniciado un proceso de discusión de políticas que está también alimentado por una importante producción de información sobre el fenómeno emprendedor. Informes del «Eurobarómetro» sobre actitudes emprendedoras en Europa, así como secciones del «Observatorio Europeo de la Pyme» sobre creación de empresas y demografía empre-

sarial, ponen en evidencia las desventajas competitivas del viejo continente y plantean, en consecuencia, la necesidad de reaccionar con políticas claras que favorezcan un cambio en el paradigma empresarial.

En Estados Unidos y Canadá, la actividad en el plano de las políticas de promoción del espíritu emprendedor tiene un carácter diferente. En el primero, considerado el país con mayor índice de emprendedores, las fundaciones, las universidades y los centros de enseñanza y de investigación privados —más que las agencias gubernamentales— son los que se dedican a mantener y difundir la mentalidad emprendedora, profundamente arraigada en la cultura norteamericana, mientras que las políticas públicas se concentran en mejorar las condiciones del entorno y el financiamiento de las nuevas empresas.

En la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), desde las discusiones del *Working Party for Small and Medium Enterprises and Entrepreneurship*, que añadió a su nombre lo atinente a empresarialidad en 1998, hasta las iniciativas relacionadas con la creación de empresas impulsadas por programas como LEED (*Local Employment and Economic Development*), la producción de documentos, publicaciones y discusiones de política se ha multiplicado en los últimos años.

En los países de América Latina se está produciendo una verdadera transformación en políticas de desarrollo empresarial, que incorpora el fomento de nuevos emprendimientos y la promoción de una nueva mentalidad que valoriza la actividad empresarial. Prueba de ello es que en los últimos años han surgido numerosos programas de creación de nuevas empresas y de fomento del espíritu empresarial, tanto a nivel nacional como en ámbitos municipales, con frecuencia desarrollados por entidades privadas pero contando también con apoyo público.

## **EL ESFUERZO CONTINUADO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

Desde hace varias décadas, el Banco viene realizando operaciones y actividades de apoyo a la creación de empresas y el fomento del espíritu empresarial. Sin embargo, fue sólo a mediados de los noventa —con la entrada en actividad de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y, especialmente, del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)— cuando empezaron a proliferar los proyectos que perseguían, de una u otra forma, la creación de nuevas empresas y el fomento de la empresarialidad.

A partir de la segunda mitad de los años noventa se prepararon y pusieron en ejecución programas de incubadoras de empresas, capacitación de emprendedores, financiación de nuevas empresas y simplificación de trámites para la creación de empresas, así como otras operaciones que facilitaban la asistencia técnica a las pequeñas empresas en general y que podían ser aprovechadas por los nuevos emprendedores. Con ello se daba respuesta a una demanda inicial de apoyo a la creación de nuevas empresas por parte de numerosos operadores de la región. Sin embargo, no se había formalizado una política de apoyo a la

empresarialidad, ni tampoco había en el Banco una línea de acción diseñada con este objetivo explícito.

El esfuerzo del Banco se había articulado desde una experiencia muy rica en diversidad de contenidos, aunque un tanto dispersa, a partir de la cual se hizo evidente la necesidad de comprender con mayor precisión el fenómeno emprendedor para poder así ajustar los instrumentos operativos a necesidades definidas más nítidamente.

Se inició así, en 1999, un primer estudio de análisis de la creación de empresas en la región, para el cual se desarrolló una metodología específica que permitiera, en primer lugar, identificar los factores más determinantes de la creación de empresas y, en segundo lugar, comparar diferentes países de la región, así como esta última con otras regiones del mundo. Con el financiamiento del Fondo Fiduciario de Consultoría de Japón, se desarrolló entonces una metodología que poniendo el énfasis en el proceso de creación de empresas, compuesto de las etapas de gestación de la idea, puesta en marcha y crecimiento inicial del nuevo emprendimiento, se encaminaba hacia un enfoque integral de apoyo a la empresarialidad, tratando así de superar los enfoques parciales que hasta entonces había desarrollado el Banco.

En la búsqueda de una metodología adecuada para los fines de identificación de factores críticos que dieran pie a recomendaciones de política, se consideraron otras alternativas de estudios comparados del fenómeno emprendedor, como, por ejemplo, las basadas en encuestas realizadas a la población adulta de cada país. Sin embargo, para tratar de diferenciar entre los emprendimientos que surgen como único medio de supervivencia y los que tienen un planteamiento de crecimiento y acumulación, el Banco decidió focalizar el estudio en la creación de empresas que hubieran mostrado un cierto dinamismo. Fue así como se decidió iniciar un estudio pilotado por el Banco de Desa-

rrollo de Japón, en colaboración con el Instituto de Investigación Económica de Japón y la Universidad Nacional de General Sarmiento de Argentina, que compararía la creación de empresas en cuatro países del este de Asia y cuatro de América Latina.

Los resultados de este primer estudio, publicado por el Banco bajo el título *Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia* (Kantis y otros, 2002), constituyeron una pieza clave en la profundización del conocimiento del proceso emprendedor en la región. Por una parte, tuvo el mérito de ser la primera recolección y análisis de información comparada sobre la creación de empresas dinámicas en distintos países de América Latina, a la vez que ofreció una ilustrativa diferencia con los países asiáticos que han experimentado un ritmo de crecimiento mucho mayor. Por otra parte, el estudio concluyó con una serie de recomendaciones de política que ha sido posible trasladar al plano operativo.

Igualmente, la publicación ha servido como importante contribución al creciente debate que sobre el tema se está desarrollando en la región, pero también ha tenido un impacto en el seno del Banco, donde, junto con otras publicaciones y estudios, ha ayudado a profundizar en la reflexión sobre las posibilidades de enfrentar de manera integral el proceso de creación de empresas. Con ese objetivo se han preparado otras operaciones del Fondo Multilateral de Inversiones y del Programa de Empresariado Social, que aplican una metodología similar al fomento de los nuevos emprendimientos en varios países de la región.

## AMPLIACIÓN DEL ALCANCE DEL ESTUDIO

Los logros alcanzados con esa primera publicación, aun siendo importantes, dejaban todavía algunos

aspectos insuficientemente explorados. Por una parte, los cuatro países estudiados en la fase anterior (Argentina, Brasil, México y Perú), más Costa Rica, que se sumó más tarde, constituían una muestra limitada. Por otra parte, la comparación con los países del este de Asia era reveladora pero estaba determinada por marcadas diferencias culturales. Por último, el estudio descubría aspectos muy relevantes en el proceso emprendedor y hacía recomendaciones de política, pero no examinaba aspectos operativos que podían tener gran importancia si se los quería incorporar no ya a políticas generales, sino al diseño de programas y proyectos específicos.

En consecuencia, el Banco decidió ampliar el estudio con la colaboración de Fundes Internacional y el financiamiento del Fondo Fiduciario de Consultoría de Italia, de manera que, utilizando la misma metodología desarrollada en la etapa anterior, se incorporasen dos nuevos países (Chile y El Salvador), se ampliara la comparación internacional a dos países europeos (Italia y España), y se analizaran casos de buenas prácticas de políticas y programas de promoción de los nuevos emprendimientos, tanto de Europa como de América Latina.

El resultado de ese trabajo es el que se presenta en esta publicación, en la que se pretende, además, ofrecer una perspectiva de análisis que, retomando los resultados del estudio de la etapa anterior, supere su enfoque temático.

## RENOVADO INTERÉS POR LOS NUEVOS EMPRENDIMIENTOS

En América Latina, como también en otros países del resto del mundo, se está experimentando una lenta pero incesante transición hacia una nueva cultura emprendedora. Durante los últimos años, desde que el Banco inició el proceso de reflexión sobre las operaciones de los años noventa y comenzó a realizar los estudios que hemos men-

cionado, ha habido manifestaciones de un nuevo interés en muy distintos estamentos de la sociedad de los países de la región. En forma cada vez más generalizada, las universidades, quizás conscientes del limitado aporte que han hecho hasta ahora a la cultura emprendedora, están iniciando programas de nuevos emprendimientos, introduciendo materias relacionadas en los programas de estudio de otras carreras profesionales y desarrollando trabajos de investigación sobre múltiples aspectos del fenómeno de la creación de empresas. También están aumentando las conferencias y los congresos —varios de ellos con convocatoria internacional— en muchos de los países de la región, muestra del renovado interés que despierta el tema en la sociedad civil y académica. Así mismo, en el plano político se puede observar la proliferación de iniciativas tendientes a promover la creación de nuevas empresas que ayuden a renovar el tejido productivo. Algunos gobiernos municipales están mostrando gran interés por la creación de sistemas de incubación de empresas y por la colaboración con el sector empresarial para promover la empresarialidad entre los jóvenes. Igualmente, los medios de comunicación están siendo parte en la transformación de la cultura emprendedora de las sociedades, hecho que se ve reflejado cada vez con mayor frecuencia en programas dedicados al tema.

Desde el punto de vista de la ampliación del conocimiento sobre la creación de nuevas empresas en la región, también podemos decir que se está avanzando en buen número de países. La información acumulada para la realización de los estudios del Banco incluye informes de siete países de la región, disponibles para la realización de nuevos estudios. También la base de datos del conjunto del estudio, con los resultados de más de 1.800 encuestas efectuadas a nuevos emprendedores

de trece países, constituye una rica información que se encuentra a disposición de los grupos de investigación que deseen utilizarla<sup>1</sup>.

Otro importante estudio comparativo de la actividad emprendedora a nivel internacional, el *Global Entrepreneurship Monitor Survey*, incluye informes de siete países de América Latina. A su vez, las encuestas de hogares también aportan valiosa información sobre las actividades emprendedoras de la población. Se han iniciado importantes trabajos de investigación sobre demografía empresarial, como el recientemente publicado sobre nacimiento, crecimiento y muerte de las pequeñas y medianas empresas en Chile (Benavente y otros, 2003), el cual, utilizando información generada por el sector público, inicia una interesante serie de trabajos que pueden ser de gran relevancia para el diseño de políticas.

Fuera de la región, fundamentalmente en los países de la OCDE, se ha ido construyendo un cuerpo de documentación y propuestas de movilización de recursos en favor del espíritu empresarial; entre otros, la conferencia ministerial de los ministros responsables de Pyme, que se celebrará en Estambul en junio de 2004 y tendrá como tema central «Los nuevos emprendimientos en una economía global: temas estratégicos y políticas». También la reunión de los ministros responsables de Pyme en países del *Asian Pacific Economic Cooperation* (APEC) tendrá su Cumbre 2004, en la cual el tema del espíritu empresarial ocupa el centro de la agenda.

De manera tal, parece unánime el interés en profundizar las experiencias de que disponemos hoy y en continuar explorando nuevas formas de hacer operativos los programas más eficientes de promoción de nuevos emprendimientos, esfuerzo

---

<sup>1</sup> El único requisito para poder disponer de la base de datos es comunicar previamente el objeto y alcance del estudio e informar posteriormente sobre su resultado.

en el cual el Banco Interamericano de Desarrollo tiene una decidida voluntad de hacer su aporte en América Latina.

## NUEVAS TENDENCIAS DE POLÍTICAS

Las recomendaciones de políticas para el impulso de la actividad emprendedora son una función de los objetivos que se pretenda alcanzar con ella. La proliferación de programas de nuevos emprendimientos ayuda a comprender que hay una doble tendencia: por un lado, la promoción del espíritu emprendedor como parte de las políticas de desarrollo empresarial y de la Pyme, que se concentrará más en el proceso de cambio del paradigma empresarial, y, por otro lado, la propagación del espíritu emprendedor a diversos posibles campos, como los de la política de empleo, la política educativa, las políticas de desarrollo empresarial y de innovación vinculadas a sectores específicos, o las actividades de exportación o de desarrollo económico en un sector o en una localidad determinada. Dependiendo del tipo de población objetivo que se establezca para cada acción concreta y del objetivo específico del cual se parta, será necesario adaptar las conclusiones generales y los programas a diseñar.

Tanto en un caso como en el otro, van a seguir siendo válidas las conclusiones de la etapa anterior de esta investigación, concentradas en las áreas de ampliación de la base social de los emprendedores, de fomento de la experiencia de trabajo en empresas como forma de adquirir capacidades para la creación de nuevos emprendimientos, de fomento de las redes de apoyo a los emprendedores, y de eliminación de las barreras para la gestación, puesta en marcha y crecimiento de las empresas.

Esta segunda etapa del estudio, como se verá más adelante, confirma las conclusiones de la primera; añade algunos aspectos no plenamente analizados antes —como, por ejemplo, el papel

de la población emigrante en países desarrollados para detectar oportunidades de negocio—; permite el análisis separado de los aspectos que caracterizan a las nuevas empresas más dinámicas y las diferencian de las demás; enriquece la comparación internacional, e incluye aspectos extraídos de las experiencias internacionales presentadas. Así, la propuesta original de un enfoque integrador de las etapas del proceso de creación de empresas y coordinador de las acciones de los diferentes sujetos involucrados, se complementa ahora con una propuesta de diversificación de programas. Esta diversificación puede ser reflejo de la variedad de los otros objetivos de políticas con que se cruza el fomento emprendedor y puede atender también a la idoneidad de actores y protagonistas de estos programas. Así, en esta etapa se va a recomendar la combinación de programas de alcance nacional con los de aplicación local o regional, y la complementariedad de acciones destinadas a los emprendedores de gran potencial de crecimiento con acciones para encontrar emprendedores también en capas de la población de clases medias y estratos sociales de bajos ingresos. En cualquier caso, será muy importante vincular este tipo de programas a otras políticas de desarrollo empresarial, así como a alguna experiencia de ejecución y evaluación, y aprovechar instrumentos de fomento ya disponibles.

Por último, como se desprende de la segunda parte del estudio y de la experiencia operativa del Banco, al igual que de las experiencias de buenas prácticas internacionales en este campo, se incluyen algunas recomendaciones relacionadas con la instrumentación de los programas de emprendedores. En concreto, resulta decisivo el hecho de que empresas privadas —el sector privado— estén muy directamente involucradas en la ejecución de los programas. Tanto desde el punto de vista del cambio de mentalidad y de la difusión de una cultura emprendedora, como desde la perspectiva del apoyo específico a los nuevos empre-

dedores en todo el proceso de creación de empresas, el factor más relevante es su relación con otras empresas, más que con otro tipo de institución.

## CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

El libro está conformado por una primera parte dedicada a ofrecer los aspectos más relevantes del análisis del trabajo de campo realizado en trece países de América Latina, este de Asia y sur de Europa, y una segunda en la que se presentan y analizan programas exitosos dedicados a la promoción de nuevos emprendimientos.

En la primera parte se incorporan los resultados del trabajo realizado en la etapa anterior del estudio —comparación de América Latina con el este de Asia— sin necesidad de repetirlos. Para ello, se han estructurado los capítulos de manera que permiten un cruce temático transversal diferente, en lo posible, del realizado en la publicación anterior.

Así, el capítulo 1 sitúa el conjunto del trabajo en su marco teórico, revisa y actualiza las referencias de la literatura reciente y los avances en el plano conceptual de la creación de empresas. En ese sentido, ofrece un enfoque sistémico del desarrollo emprendedor, en el que se entrecruzan los aspectos socioeconómicos, culturales, personales, institucionales, productivos y de entorno. El capítulo se completa situando el proceso emprendedor en el contexto de los países incluidos en el estudio, lo que permite apreciar algunas de las muy diferentes condiciones de partida, tanto económicas como educativas, productivas y de entorno. Así mismo, se da cuenta de la metodología utilizada en la realización del estudio y los ajustes realizados desde la etapa anterior.

El capítulo 2 analiza las diferencias que muestran los emprendimientos más dinámicos, es decir, los que han crecido más, a seis años de su inicio,

respecto de los del grupo de control, esto es, los que aun cuando sobrevivieron los tres años, generaron menor crecimiento. El análisis abarca el diferente desempeño de las empresas creadas y las características del proyecto empresarial en su inicio, al igual que aspectos tales como el capital con el que nacen, los mercados que enfrentan, el tipo de oportunidad de negocio que aprovechan y los clientes que generan. También se analiza el perfil personal de los emprendedores dinámicos, sus características sociológicas, culturales y motivacionales, así como los factores diferenciadores de los menos dinámicos, lo que permite valorar la influencia de factores como su educación formal, su aprendizaje en experiencias de trabajo previas, la familia, la importancia de las redes de contactos y formas de financiamiento, entre otros. En este capítulo se examinan algunas diferencias entre los países de América Latina, que pueden ser profundizadas en los respectivos estudios de país que son soporte de esta publicación. En las conclusiones se destaca que el mejor ámbito de incubación de nuevos emprendimientos dinámicos es el de las firmas en que los emprendedores trabajaron anteriormente, hecho que va a tener considerables repercusiones para el diseño de políticas y programas.

En el capítulo 3 se examinan las diferencias en el desempeño de las empresas de América Latina, países del este de Asia e Italia y España —medido en términos de crecimiento de empleo y de ventas—, que colocan a las de Italia y España en un lugar intermedio entre las del este de Asia, con mayor crecimiento, y las de América Latina, más rezagadas. El análisis permite advertir marcadas diferencias culturales, motivacionales, de comportamiento, de adquisición de capacidades, modelos de organización productiva que se hallan relacionados con el mejor o peor desempeño y que son una importante fuente de recomendaciones dirigidas a la generación de condiciones estructurales más favorables para la creación de empresas.

En los capítulos 4 y 5 se analizan dos de los grupos de la muestra de empresas que incluyen diferentes tipos de nuevos emprendimientos. En el capítulo 4 se compara la creación de empresas en áreas metropolitanas con la que tiene lugar en lo que se denomina *áreas productivas locales*. Mientras que estas últimas se revelan como una mejor «escuela de emprendedores» y un entorno más fértil para la creación de empresas, son las nacidas en entornos metropolitanos las que presentan mejor desempeño a mediano plazo. De este hecho surge el reto de cómo aprovechar los aspectos positivos de los entornos productivos locales y cómo enfrentar después las limitaciones de esos entornos y mercados locales con una proyección globalizadora. En este sentido, la comparación internacional con países asiáticos, y especialmente con Italia, da una pauta de recomendaciones sobre cómo aprovechar las ventajas de uno y otro tipo de entorno. El capítulo 5 compara los emprendimientos más tradicionales con la creación de empresas que utilizan más intensamente el conocimiento, esto es, las que trabajan en sectores de *software* y comunicaciones. Las diferencias encontradas entre uno y otro tipo de emprendimiento y entre las características personales de los emprendedores permiten definir especificidades de los programas de apoyo a nuevas empresas basadas en conocimiento, que son las que pueden contribuir a una mayor innovación y diversificación de productos, y a un mayor crecimiento económico en el mediano y largo plazo.

En el capítulo 6 se analiza de manera específica el financiamiento de las nuevas empresas, comprobando que, aunque en las tres regiones comparadas ellas se financian mayoritariamente con recursos propios, existen marcadas diferencias en el acceso a capital privado —tanto capital de riesgo como «inversores ángel» (*angel investors*)— y a crédito bancario, con clara desventaja para las empresas de América Latina. Una de las consecuencias más graves de esta dificultad adicional es que se afecta

directamente la escala de la inversión inicial en el nuevo emprendimiento, lo que a su vez tendrá repercusiones sobre su ritmo de crecimiento. El desarrollo de los mercados financieros y la superación de los problemas de información que presentan las empresas nacientes van a ser factores clave para mejorar las condiciones de acceso a financiamiento de los nuevos emprendimientos de la región.

Finalizando la primera parte, el capítulo 7 extrae los rasgos característicos de los nuevos emprendimientos dinámicos en América Latina, la influencia de la localización geográfica en la actividad emprendedora y las peculiaridades de las nuevas empresas intensivas en conocimiento. Luego se repasan las diferencias de América Latina con otras regiones y los aspectos en los que se debe mejorar para poder emular a los países más avanzados. El capítulo concluye con la enumeración de áreas de trabajo en las que se debe promover la empresarialidad en América Latina.

La segunda parte de la publicación se dedica a revisar estudios de caso de buenas prácticas en iniciativas de promoción de la empresarialidad en Europa y América Latina. De esta forma, el análisis comparado entre la realidad emprendedora en la región y la de otras regiones más avanzadas se completa con los programas que arrojan valiosas experiencias y lecciones, para concluir finalmente con unas recomendaciones operativas.

La segunda parte se inicia con el capítulo 8, dedicado a enmarcar los casos que se analizarán más tarde en un esquema más amplio, en el cual, además de considerar las estrategias holísticas de desarrollo emprendedor, cabe encontrar, incluso con mayor frecuencia, estrategias de nicho. Estas estrategias pueden enfocar colectivos meta específicos, moviéndose entre dos extremos: uno, formado por la población menos favorecida, como desempleados, minorías étnicas, jóvenes y mujeres, y el otro, por los emprendimientos de gran potencial de crecimiento que son parte de otras

estrategias de desarrollo. En este capítulo también se mencionan los criterios de selección de los casos analizados, que incluyen la diversidad de tipos de intervenciones y de contextos, el hecho de que tengan un avance de ejecución, el reconocimiento de su relevancia entre los especialistas y la disponibilidad de algún tipo de evaluación.

En el capítulo 9 se presentan las experiencias de fomento de la empresariedad en Estados Unidos y Canadá. En el primero de estos países, se trata de las políticas de apoyo a las pequeñas empresas, desde su acceso a mercados públicos —lo que amplía las oportunidades de negocio para nuevas empresas— hasta el apoyo al financiamiento o a la simplificación de trámites. En un país emprendedor como Estados Unidos, el sector privado es el que impulsa la promoción del espíritu empresarial, mientras que el gobierno se concentra en mantener su apoyo genérico a las pequeñas empresas. En el caso de Canadá, el capítulo describe la experiencia de la Región Atlántica, que mediante su agencia de desarrollo diseñó e instrumentó, en los años noventa, una estrategia de promoción de la empresariedad, capacitación, desarrollo de redes y financiamiento de nuevos emprendimientos, de la que derivan importantes lecciones sobre sus factores de éxito.

El capítulo 10 incluye las experiencias de Escocia, Alemania e Italia. Del programa de la Agencia Escocesa de Desarrollo, quizás uno de los más completos, se analiza la definición de sus objetivos y los proyectos específicos de que ha constado, incluyendo los de sensibilización, mejora del ambiente de negocios, acceso a financiamiento, ampliación del número y extracción de los emprendedores, y un programa específico de apoyo a los emprendimientos de rápido crecimiento. También se describen los informes de evaluación que dan cuenta de los logros y las debilidades del programa, y algunas lecciones sobre su enfoque estratégico, su horizonte de largo plazo, así como la importancia del enfoque local y de una política genérica combinada con objetivos de

nichos. La experiencia del programa Exist de Alemania, diseñado para estimular la cultura emprendedora en universidades y centros de investigación, se describe en su aplicación en cinco regiones, complementadas con iniciativas suprarregionales. La presentación del caso italiano se centra en dos experiencias: la de la agencia Sviluppo Italia, para el fomento de la empresariedad juvenil en las regiones más atrasadas del sur del país, y la de los Centros de Empresas e Innovación de la región de Friuli-Venezia-Giulia.

Los casos de América Latina se encuentran descritos en el capítulo 11 e incluyen tres experiencias muy distintas. El programa SOTEX de Brasil, dirigido a promover la competitividad del sector del *software* brasileño, que tiene un fuerte componente de empresariedad, creación de nuevas empresas de *software* y apoyo a los nuevos negocios. El segundo caso, en el ámbito municipal de Buenos Aires, incluye los programas de apoyo a la microempresa, un centro de incubación de empresas de diseño y el programa universitario de estímulo a la vocación empresarial. Por último, el programa *Emprende tu Idea*, de El Salvador, desarrollado a partir de una metodología preparada por la firma McKinsey, está dirigido a jóvenes de bajos ingresos para que desarrollen ideas de negocio y puedan llevarlas a cabo, consiguiendo articular en el proyecto toda una serie de entidades privadas, desde el programa Fundemás (EMPRETEC en El Salvador) hasta instituciones educativas y empresariales.

El último capítulo ofrece una visión de conjunto de las lecciones que derivan tanto de los resultados del estudio comparativo de siete países latinoamericanos, cuatro asiáticos y dos europeos, como de las experiencias de programas operativos. Tras reforzar la necesidad de contar con un marco estratégico y descartar las recetas y objetivos únicos, se constata cómo la diversidad de experiencias parte de supuestos y condiciones económicas y sociales diferentes, por lo que se

deben considerar las condiciones de partida de cada país o entorno geográfico y plantear una combinación de objetivos generales de promoción de la cultura y el entorno adecuado para la creación de empresas, junto con otros de nicho, mucho más específicos, de acuerdo con otros objetivos determinados en cada caso, relativos al empleo, el crecimiento, la exportación, el desarrollo local u otros. El estilo emprendedor de las

intervenciones mismas, el protagonismo del sector privado y la capacidad de liderazgo de las instituciones ejecutoras de los programas son precondiciones para su éxito. El capítulo concluye proponiendo un menú de recomendaciones específicas con apoyo en experiencias concretas, que puede muy bien servir de guía práctica para el diseño de programas en los países de América Latina. ■



# PARTE 1

## ESTUDIO COMPARADO DEL PROCESO EMPRENDEDOR EN PAÍSES DE AMÉRICA LATINA, SUR DE EUROPA Y ESTE DE ASIA



# CAPÍTULO 1

## UN ENFOQUE SISTÉMICO DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS

*Hugo Kantis*

**E**l estudio de la empresarialidad ha sido abordado desde distintas perspectivas y disciplinas. Para la elaboración de este trabajo se utilizó un enfoque sistémico centrado en la identificación y el análisis de los factores que inciden en las diferentes etapas del proceso emprendedor: a) la gestación del proyecto empresarial; b) la puesta en marcha del proyecto; y c) el desarrollo inicial de la empresa.

De acuerdo con este esquema, en la primera etapa nace la motivación para emprender, se identifica la idea de negocio y se elabora el proyecto de empresa. Más tarde, su puesta en marcha involucra la decisión final de crear la empresa. Si bien las acciones y los compromisos del emprendedor con el proyecto se inician en la etapa anterior, aquí deberá reunir y organizar los recursos, además de poner en riesgo activos materiales e inmateriales. Luego, en el desarrollo inicial de la empresa, el emprendedor deberá enfrentar los desafíos de la gestión durante los primeros años, con frecuencia turbulentos, pues tanto el proyecto como su propia capacidad de gestión se pondrán a prueba en el mercado.

El propósito de este capítulo es establecer el marco conceptual y metodológico en el que se basó el estudio. Para ello, a continuación se hace un breve repaso de los principales enfoques sobre la empresarialidad y luego se exponen la perspectiva conceptual del estudio, las características de los países en los que éste se llevó a cabo y las definiciones metodológicas que fueron adoptadas.

### ENFOQUES SOBRE CREACIÓN DE EMPRESAS

El estudio de los emprendedores y de las nuevas empresas ha dado lugar a una vasta literatura, alimentada desde distintas disciplinas. Un trabajo reciente (Fayole y Bruyat, 2002) señala que los economistas han tendido a aproximarse al tema desde una visión funcional del fenómeno centrada en el rol del emprendedor («el qué»); las ciencias humanas han puesto el énfasis en los aspectos personales («quién» y «por qué»), mientras que las ciencias de la gestión y la organización se han centrado en el proceso («el cómo»). A continuación se repasan algunos de estos enfoques con el propósito de facilitar la comprensión de la perspectiva adoptada en este estudio.

Una corriente pionera en el campo de los estudios sobre la empresarialidad (*entrepreneurship*) se ha dedicado a indagar «quién» es un empresario o cuáles son sus atributos de personalidad (*trait approach*). De acuerdo con este enfoque, el empresario se caracteriza, en primer lugar, por su necesidad de logros (McClelland, 1961), pero la lista de rasgos incluye, además, el deseo de ser independiente, la capacidad de tolerar la ambigüedad y el riesgo, la perseverancia y la autoconfianza. Otros autores distinguen a los empresarios por su capacidad de aprender (Gilder, 1984), lo que les permite, a pesar de los fracasos y las frustraciones, lograr sus objetivos quebrando viejos patrones y creando su propio

nuevo orden. Esta definición reconoce la influencia de Schumpeter (1934) y su visión del rol innovador del empresario. Por su parte, Baumol (1997) señala que el caso más frecuente es el del empresario imitador, es decir, el que explota una oportunidad de negocios identificada por otra persona. Otros autores, entre ellos Brockhaus (1980), asocian la actividad empresarial a la propiedad del negocio y a la toma de riesgos. Jennings (1993), por su parte, adopta una definición más operativa al considerar empresario a quien funda una empresa. Esta definición es la más generalizada, sobre todo debido a su pragmatismo y por su facilidad para ser utilizada.

La perspectiva centrada en los atributos del emprendedor ha sido cuestionada por quienes observaron que estos rasgos no sólo estaban presentes en los emprendedores, sino también en otros actores sociales (por ejemplo: deportistas, políticos). En consecuencia, plantearon que su identificación no era de por sí un camino conducente al progreso del campo científico, y abogaron por la necesidad de redefinir el foco de estudio (Gartner, 1988). En lugar de responder «quién» es un emprendedor, la atención se desplazó hacia el proceso de creación de empresas, que pasó a ser considerado como un fenómeno complejo y vinculado a factores sociales, culturales y económicos (Shapero, 1984; Gibb y Ritchie, 1982; Buame, 1992).

Dentro de esta corriente, Shapero conceptualiza el «evento empresarial» y lo explica a partir de cuatro condiciones. En primer lugar, destaca la presencia de «factores de desplazamiento», que son los que llevan a una persona a romper con su trayectoria de vida previa y a inclinarse por la carrera empresarial. Estos factores pueden ser positivos (identificación de una oportunidad, deseo de realización, etc.) o negativos (por ejemplo, salir del desempleo, necesidad de emigrar a otro país, frustración con el empleo actual). Las otras condiciones son la disposición a actuar por parte de quien emprende, la credibilidad en el pro-

yecto y la disponibilidad de recursos. Otros autores han incluido también la información como un factor clave.

Gibb y Ritchie (1982) clasifican las etapas del proceso de creación de una empresa: la identificación de la idea, su validación, el acceso a recursos, la negociación, el nacimiento y la supervivencia. Según estos autores, el desarrollo exitoso del emprendimiento depende de cuatro factores clave: la idea de negocio, la disponibilidad y obtención de recursos, la habilidad del emprendedor, y su nivel de motivación y compromiso.

Un enfoque que ha ganado una importancia cada vez mayor es el que se centra en el papel de las redes dentro del proceso emprendedor (Johannisson, 1998). Desde esta perspectiva, la interacción del emprendedor con otros actores (familiares y amigos, otros empresarios, instituciones del entorno) constituye un aspecto crucial del proceso de creación de una empresa, que debe ser particularmente estudiado.

Desde el campo de la economía, el enfoque convencional ha considerado a la empresa como una «caja negra» gobernada mecánicamente por un «piloto automático» perfectamente racional que responde a las señales de precio. Los estudiosos de la dinámica industrial se han interesado en los fenómenos de entrada y salida de empresas a los mercados, asignando un papel central a factores tales como los niveles de beneficios esperados de una actividad y la existencia de barreras a la entrada (Geroski, 1991); sin embargo, no consideran los aspectos que influyen sobre «la oferta de emprendedores». Ello equivale a suponer que siempre que haya oportunidades atractivas de negocios —en términos de rentabilidad y barreras a la entrada— habrá una «fila de emprendedores» listos para aprovecharlas.

Desde otra perspectiva, dentro de la economía, el modelo de Rees y Shah (1986) predice que

los individuos eligen el sector en el que van a trabajar comparando factores tales como el ingreso esperado en uno y otro tipo de empleo y la naturaleza del trabajo en cada sector. Tanto Rees y Shah (1986) como Evans y Jovanovic (1989) han identificado las variables que explican la propensión de los individuos a emprender y los distintos factores considerados en la toma de decisiones<sup>1</sup>. En el campo de las empresas de base tecnológica, el modelo de opción empresarial plantea que en las firmas consolidadas hay personas con ideas de nuevos productos/negocios que no son tan valoradas por dichas organizaciones como por ellas mismas. En presencia de incertidumbre y asimetría de información, estos individuos eligen asumir el riesgo y comenzar su propia empresa debido a que consideran que el mercado responderá y valorará su idea mejor que la propia organización en la cual trabajan (Audretsch, 1997; Audretsch y Thurik, 2001)<sup>2</sup>.

El enfoque de costos de transacción plantea que el «uso de los mecanismos de mercado» tiene costos asociados (Coase, 1937); entre otros, los costos de contacto (búsqueda de información, de contrapartes, etc.), los costos de celebrar y administrar los contratos, y los de controlar su cumplimiento. La racionalidad limitada de los actores económicos y la existencia de activos específicos —que no son fácilmente desplazables entre transacciones— hace que las empresas tengan que evaluar los costos alternativos de, por ejemplo, desarrollar una actividad en forma interna (bajo el comando de su jerarquía) o bien de comprarlo o entregarlo para que sea otra la firma que lo haga (Williamson, 1975). Este enfoque aporta elementos que ayudan a

explicar los problemas que enfrentan las nuevas empresas una vez que se lanzan al mercado. Desde esta perspectiva, las nuevas y pequeñas empresas «pagan» costos de transacción proporcionalmente más elevados que las firmas de mayor tamaño y antigüedad, como consecuencia de sus más reducidas escalas y capacidad de gestión (Nooteboom, 1993). Estos factores se ven acentuados en presencia de imperfecciones de mercado que elevan los costos de búsqueda y captación de información, así como los de negociación, celebración y administración de contratos (por ejemplo, inscripciones, transacciones de compraventa, contratación de mano de obra).

Los estudios comentados permiten concluir que el fenómeno de la empresarialidad requiere la adopción de enfoques amplios e interdisciplinarios. En los últimos años se vienen realizando diversos esfuerzos por desarrollar un marco articulador de los distintos factores y perspectivas que ayudan a comprender el proceso emprendedor. El *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) ha definido un marco conceptual que articula los diversos factores que actúan sobre el proceso emprendedor para explicar su incidencia sobre el crecimiento económico y los clasifica en dos grandes grupos: el de las condiciones inherentes al contexto nacional —que afecta las oportunidades para emprender—, y el de las condiciones del contexto social, cultural y político. Ambos influyen, a su vez, sobre la actividad y la capacidad emprendedora, que, junto con las oportunidades para emprender, definen la dinámica de los negocios y, por último, acaban contribuyendo al crecimiento económico (GEM, 1999).

<sup>1</sup> Las variables vinculadas al capital humano, como educación, experiencia laboral, etc., contribuyen a un incremento en los ingresos esperados a través de actividades de imitación o innovación; y los activos personales y los aspectos demográficos (edad, estado civil, etc.) tienen impacto sobre la actitud de los individuos frente al riesgo.

<sup>2</sup> Esta valorización de la opción empresarial será mayor en aquellos mercados en los que la innovación sigue un patrón de «tipo emprendedor» (Audretsch, 1995). Estos casos se caracterizan por condiciones de «baja apropiabilidad» de los beneficios asociados a las innovaciones, bajas barreras a la entrada y reducida acumulatividad en el proceso de construcción de ventajas competitivas basadas en el conocimiento (Burachik, 1999).

Otro avance importante ha dado lugar al «enfoque ecléctico» (Verheul y otros, 2001), que considera los aspectos relacionados tanto con la demanda como con la «oferta de emprendedores», los que determinan las tasas de entrada y salida de empresas. En el primer caso se incluyen aquellos que inciden sobre la existencia de oportunidades en un país; por ejemplo: su grado de desarrollo económico y tecnológico, su estructura industrial, la diversidad de la demanda y la influencia de la globalización sobre estos factores. La oferta de emprendedores se ve afectada por factores vinculados a la estructura demográfica de la población (por ejemplo, la estructura etaria, el crecimiento y la densidad poblacional), los niveles de ingreso, su distribución y el desempleo, es decir, aquellos que afectan directa o indirectamente las habilidades, las actitudes, las preferencias y los recursos para emprender.

## EL SISTEMA DE DESARROLLO EMPRENDEDOR

El enfoque adoptado en este estudio se inscribe entre los esfuerzos contemporáneos por avanzar hacia marcos conceptuales más comprensivos con base en la literatura especializada y en las entrevistas cualitativas con emprendedores y con informantes clave, que fueron realizadas en distintos países participantes del proyecto en una fase previa del estudio (Kantis y otros, 2002). Si

bien la revisión de la literatura hubiera permitido incluir una lista más extensa de factores, la fase preparatoria permitió priorizar aquellos que, a la luz de las entrevistas, podían tener mayor importancia para comprender las diferencias en el proceso de creación de empresas dinámicas en las distintas regiones bajo análisis<sup>3</sup>.

Para la realización del estudio se adoptó un enfoque sistémico centrado en el análisis del proceso emprendedor, esquematizado en tres etapas en las cuales se analizan distintos eventos, cuyas «salidas» (*output*) son el nacimiento de emprendedores y el nacimiento de las empresas<sup>4</sup>. Estas etapas son la gestación del proyecto empresarial, el lanzamiento de la empresa y su desarrollo inicial<sup>5</sup>. La primera etapa comienza con la motivación para emprender e incluye, además, la formación de las competencias empresariales, la identificación de la idea de negocio y la elaboración del proyecto. En el lanzamiento del negocio, la preparación del proyecto da paso a la decisión de emprender, y el eje central de actividades se concentra en el acceso a los recursos y su organización. Los primeros años de vida son críticos para la supervivencia de una empresa, pues en esa etapa de ingreso al mercado el emprendedor y sus colaboradores deben confrontar el proyecto con la realidad. Buena parte de los emprendimientos no consiguen superar esta fase (Storey, 1994)<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> Fueron entrevistados cerca de 50 empresarios y 80 informantes clave.

<sup>4</sup> El enfoque sistémico del proceso emprendedor guarda cierta similitud metodológica con la teoría de sistemas de innovación. Sin embargo, a pesar de las intersecciones temáticas, el objeto de estudio es distinto. La «salida» o resultado del sistema es, en un caso el nacimiento de emprendedores y de empresas, mientras que en el otro el foco de atención es la actividad innovadora. Otra adaptación del concepto de sistema nacional de innovación puede encontrarse en Lall (2002), quien define el sistema nacional de aprendizaje industrial como aquel en el cual sus componentes interactúan en forma sistemática influyendo en el desarrollo de las capacidades de las empresas existentes. Comprende la estructura de incentivos (políticas comerciales, industriales y tecnológicas; el contexto macroeconómico y el sistema regulatorio), los mercados de factores y el sistema institucional de apoyo a las empresas.

<sup>5</sup> En rigor, el proceso emprendedor no necesariamente responde a un comportamiento secuencial lineal, sino que admite avances y retrocesos. La presentación que de él se hace en este trabajo intenta simplificar y facilitar su comprensión por parte del lector.

<sup>6</sup> Evidencias disponibles para el sector industrial en Argentina hacia mediados de los noventa (Kantis [coord.], 2003) y en Chile para inicios de la misma década (Benavente y otros, 2003) indican que al quinto año de su creación, solamente alrededor de la mitad había logrado sobrevivir, lo que coincide con la elevada «mortalidad infantil» de empresas que se constata a nivel internacional.

Para cada una de estas fases y eventos se identificaron preguntas clave acerca de los principales factores que inciden en cada etapa, las cuales fueron definidas en la fase preparatoria del estudio (ver recuadro 1.1).

En la indagación sobre estas cuestiones, el enfoque adoptado tiene particularmente en cuenta un conjunto de factores que, desde una perspectiva sistémica, influyen en el proceso emprendedor, dando lugar al concepto de sistema de desarrollo emprendedor,<sup>7</sup> que se define en este estudio como el conjunto de elementos y factores que inciden sobre el proceso emprendedor contribuyendo u obstaculizando el nacimiento y desarrollo de emprendedores y de empresas tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Estos factores pueden agruparse, en forma simplificada, en las siguientes categorías:

### **Condiciones sociales y económicas**

Inciden en el perfil de los hogares de donde salen los potenciales emprendedores. En sociedades en las cuales existe una muy elevada fragmentación social, por ejemplo, cabe esperar que buena parte de la población tenga dificultades para acceder a la educación o a ingresos básicos que permitan ahorrar para emprender. En cambio, en sociedades más articuladas es más frecuente la existencia de canales de comunicación entre personas de distintos sectores sociales, que enriquecen la interacción, el aprendizaje y el flujo de informaciones relevantes para emprender. El nivel de ingresos

también influye en la empresariedad. Un ingreso per cápita más elevado incide favorablemente sobre el volumen y la diversidad de la demanda de bienes y servicios, ensanchando el espacio de oportunidades para el surgimiento de nuevas empresas basadas en el conocimiento y en la diferenciación de la oferta (GEM, 1999).

Por otra parte, condiciones macroeconómicas tales como el comportamiento de la demanda o el grado de estabilidad económica inciden sobre el contexto en el cual los emprendedores identifican oportunidades y deciden si van a emprender. La estabilidad y el crecimiento económico actúan de manera positiva sobre las expectativas de las personas que se ven en la situación de decidir si crean o no la empresa que vienen proyectando<sup>8</sup>.

### **Cultura y sistema educativo**

La cultura es el conjunto de normas y valores de una sociedad. Distintos aspectos culturales, como la valoración social del emprendedor, las actitudes frente al riesgo de fracasar y la presencia de modelos empresariales ejemplares, constituyen factores culturales que inciden sobre la formación de vocaciones para emprender (Wennekers y Thurik, 2001; McGrath y otros, 1992). En sociedades con culturas favorables a la empresariedad es más factible que las personas deseen emprender para ganar reconocimiento social, para ser independientes o para seguir los pasos de otros empresarios a los que admiran (modelos de rol). La familia, el sistema educativo, las

<sup>7</sup> Según Ackoff (1961), los sistemas están compuestos de partes que interactúan, cuentan con entradas (*inputs*) y salidas (*outputs*) y sus límites son arbitrarios (Simon, 1962), variando según el foco de interés. A partir de un cierto punto, los componentes y su estructura comienzan a ser considerados como una caja negra en la cual se conocen las transformaciones de las entradas en salidas, pero no su estructura interna (Ashby, 1956).

<sup>8</sup> Ello no equivale a plantear que un mayor crecimiento se traduce automáticamente en mayor volumen de empresas. Los esfuerzos por vincular el crecimiento económico y la creación de empresas han aumentado en los últimos años. Así mismo, hay evidencia empírica acerca del carácter procíclico o contracíclico de la dinámica de creación de empresas. Más allá del debate en torno de estas cuestiones, en Argentina, por ejemplo, la expansión del PIB durante los noventa no se reflejó en un incremento directo y lineal de la tasa de creación de empresas, lo que muestra las limitaciones del proceso emprendedor en ese país (Kantis [coord.], 2003).

### Recuadro 1.1 Etapas del proceso emprendedor, eventos clave y preguntas de la investigación

#### ETAPA 1: GESTACIÓN DEL PROYECTO

- Adquisición de la motivación y de las competencias para ser empresario: ¿Cuáles son las motivaciones iniciales que llevan a una persona a pensar en ser empresario? ¿Cómo influye el contexto social cercano al emprendedor en el proceso motivacional? ¿Dónde adquiere las motivaciones y competencias para ser empresario?
- Identificación de la oportunidad de negocio en la que se basa la nueva empresa: ¿Cuáles son las fuentes principales de oportunidades de negocios? ¿Cómo identifican los emprendedores estas oportunidades?
- Elaboración del proyecto: ¿Qué información y herramientas de planificación usan los emprendedores en la fase previa al lanzamiento del negocio?

#### ETAPA 2: PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

- Sobre la decisión de iniciar la actividad empresarial: ¿Cómo adoptan los emprendedores la decisión de comenzar un negocio?
- Sobre el acceso a los recursos necesarios para comenzar y su movilización: ¿Cómo acceder a los recursos financieros y no financieros necesarios para el lanzamiento del negocio, y cómo movilizarlos?

#### ETAPA 3: DESARROLLO INICIAL DE LA EMPRESA

- Introducción al mercado de bienes y servicios: ¿Cuáles son los factores que influyen en el ingreso al mercado?
- Gestión de la empresa durante los primeros años: ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan los emprendedores durante esta fase? ¿Cómo financian su operación y crecimiento? ¿Cómo enfrentan estos problemas?

Fuente: Kantis, Ishida y Komori (2002).

empresas en las que trabajaron antes y los medios de comunicación definen contextos especialmente influyentes sobre la cultura e inciden en la formación de la motivación para emprender.

#### *Estructura y dinámica productiva*

El perfil sectorial, regional y de tamaño de las empresas e instituciones existentes, es decir, la estructura productiva, condiciona el tipo de expe-

riencia laboral y profesional que las personas pueden adquirir antes de ser empresarios y, por consiguiente, puede contribuir en diverso grado al desarrollo de competencias emprendedoras en la población trabajadora y en la formación de sus redes de relaciones. Las empresas Pyme, por ejemplo, suelen ser consideradas buenos «yacimientos» de emprendedores, debido a que en ellas las personas alcanzan una comprensión más global de la función empresarial que en las

grandes corporaciones (Mason, 1998). Así mismo, la dinámica de los distintos sectores o mercados y la magnitud de las barreras a la entrada influyen en la índole de las oportunidades para iniciar nuevas empresas y, en consecuencia, en la naturaleza de las firmas que se crean (Audretsch, 1997).

### **Aspectos personales**

Esta categoría se refiere al perfil sociodemográfico del emprendedor y a las competencias para emprender (propensión a asumir riesgos, tolerancia al trabajo duro, capacidad de gestión, creatividad, etc.). Por definición, las capacidades emprendedoras inciden sobre los distintos eventos del proceso emprendedor y, tal como se indicó en los párrafos anteriores, están influidas por los ámbitos familiar, educativo y laboral. Los enfoques más reduccionistas del fenómeno emprendedor tienden a concentrarse exclusivamente en este factor.

### **Redes del emprendedor**

La existencia de redes sociales (amigos, familia), institucionales (asociaciones empresarias, instituciones de conocimiento superior, agencias de desarrollo, etc.) y comerciales (proveedores, clientes) puede impulsar el proceso emprendedor, por ejemplo, facilitando el acceso a los recursos necesarios para emprender, al apoyo para resolver problemas y a la información sobre oportunidades. La importancia de este factor para el desarrollo emprendedor es reconocida en diversos estudios que destacan su rol en distintas fases del proceso emprendedor (Johannisson y Monsted, 1997)<sup>9</sup>. Las redes pueden ser analizadas desde una doble perspectiva: estructural y procesal. En el primer caso, el grado de desarro-

llo de las redes y su perfil se ven influidos por la existencia de ambientes socioeconómicos diversos. Una estructura social muy inequitativa, por ejemplo, erosiona el nivel de confianza y la comunicación entre los distintos segmentos que componen la población, limitando las bases de capital social. Pero el desarrollo de redes es también una construcción de los emprendedores que puede variar su incidencia en el proceso de creación de una empresa —en un contexto determinado—, en función de los esfuerzos y de las competencias de los propios emprendedores para «tejer relaciones». Ello no significa desconocer que, en realidad, la propensión y la competencia de los emprendedores para tejer redes pueden verse afectadas por su formación o por el microclima sociocultural en el que operan.

### **Mercado de factores**

El funcionamiento del mercado de factores influye sobre el acceso a los recursos financieros, a la oferta de trabajadores calificados o de servicios profesionales (contadores, consultores, etc.), a los proveedores de insumos y equipamiento, etc. Estos factores inciden en la etapa de lanzamiento de la empresa y en su desarrollo inicial. En lo relativo a las actividades orientadas a acceder a los recursos para montar la empresa y para financiar las actividades durante los primeros años, es importante conocer el grado de utilización de distintas fuentes de financiamiento y sus implicaciones sobre la firma nascente: préstamos bancarios, capital de riesgo, apoyos públicos (*bootstrapping*) (Mason, 1997).

### **Regulaciones y políticas**

Esta categoría incluye el conjunto de normas y políticas que inciden sobre la creación de empresas (impuestos, trámites necesarios para formalizarlas).

<sup>9</sup> Otros autores han destacado su papel en el campo de la economía industrial y de la innovación (Hakanson y Snehota, 1990; Lundvall, 1992), y, más recientemente, han analizado sus implicaciones para el desarrollo industrial (Lall, 2002).

zar una nueva firma, iniciativas y programas de fomento a la empresariedad, etc.) y afectan, por ejemplo, las oportunidades de negocios y el acceso a ellas, la adquisición de vocaciones y competencias y el ingreso al mercado. Allí donde existe adecuado apoyo para emprendedores y para quienes desean hacer crecer sus empresas, la empresariedad se ve favorecida (Birch, 1979). El interés en el estudio de las políticas e instituciones que fomentan la empresariedad ha crecido de manera significativa en los últimos años, a medida que también va aumentando el número de países que instrumentan iniciativas para estimular la creación de empresas (Lundström y Stevenson, 2002; Urbano y otros, 2002). En la segunda parte de este trabajo se presentan en detalle distintas experiencias internacionales.

En resumen, el enfoque sistémico adoptado en este estudio considera distintos tipos de factores que contribuyen a comprender la naturaleza compleja y contextual del proceso emprendedor y que inciden sobre la formación de la motivación y las competencias para emprender, la identificación de oportunidades de negocios, la elaboración del proyecto, la decisión de emprender, el

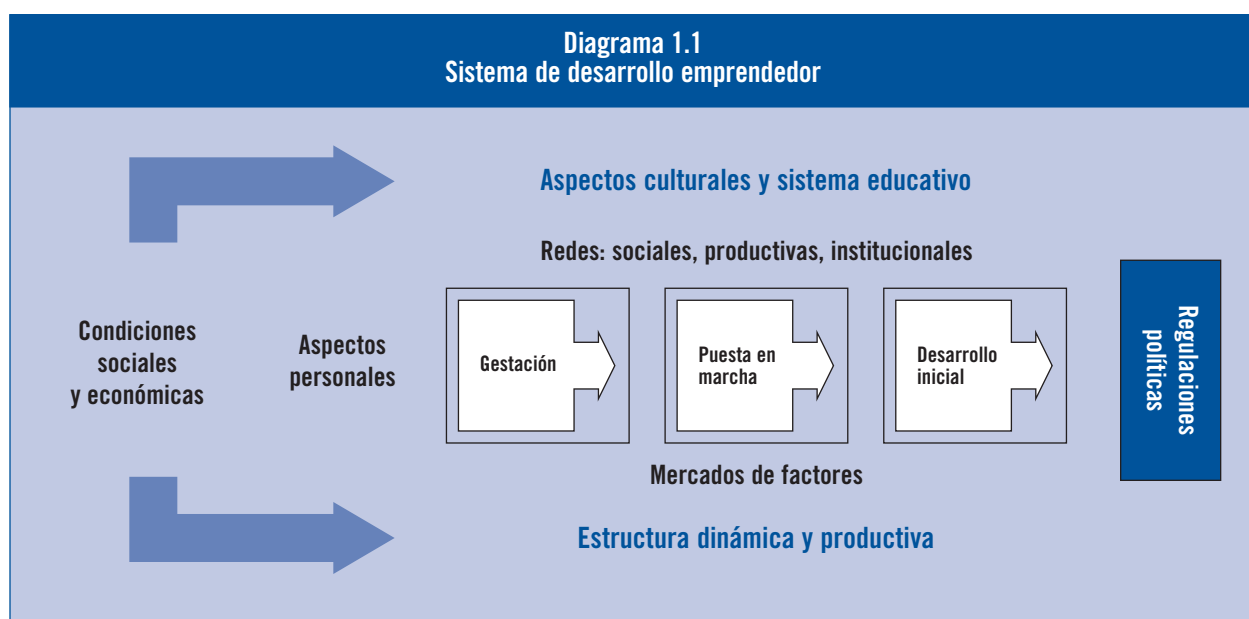
acceso a los recursos y la gestión del desarrollo de la empresa (ver diagrama 1.1).

A continuación se presentan algunas características de las regiones que se incluyen en el estudio, las cuales aportan evidencias acerca de los contrastes entre ellas, abonando la hipótesis de la existencia de condiciones muy diferentes para crear y desarrollar una empresa.

## CARÁCTER CONTEXTUAL DEL PROCESO EMPRENDEDOR

Los países incluidos en el estudio fueron Argentina, Brasil, México, Perú, Chile, Costa Rica y El Salvador, en América Latina; Taiwán, Corea, Japón y Singapur en el este de Asia, y España e Italia en el sur de Europa. Hay algunas diferencias de interés entre los países, que es pertinente dejar planteadas desde el principio para retomarlas más adelante, a la hora de interpretar los resultados de la investigación.

En primer lugar, corresponde señalar que la información secundaria disponible, aun cuando no



permite dar cuenta en forma exhaustiva de los distintos factores que inciden en el proceso de desarrollo emprendedor, refleja fuertes variaciones entre los distintos países. Los comentarios acerca de estas diferencias no pretenden ofrecer una visión determinista sobre la actividad emprendedora, como tampoco establecer con precisión la incidencia de cada factor sobre la empresariedad. El propósito es identificar y dejar planteados algunos contrastes en las condiciones estructurales que no pueden ser desconocidos a la hora de interpretar los resultados del estudio. A continuación se presentan algunos ejemplos.

El producto per cápita de los países latinoamericanos suele ubicarse entre 4.000 y 10.000 dólares anuales, mientras que en los países del este de Asia, en Italia y en España oscila entre 17.000 y 28.000 dólares (CIA, 2002). Adicionalmente, el ingreso se encuentra distribuido de manera muy dispar. La brecha entre el 20% más rico y el 20% más pobre de la población es mucho más ancha en América Latina (la distancia es de más de 10 veces en América Latina *versus* menos de 6 veces en los otros casos). Estas cifras expresan condiciones socioeconómicas muy disímiles, que pueden incidir sobre el nivel y el perfil de la demanda (y sobre los espacios de oportunidades de negocios), así como también sobre la «oferta de emprendedores» (por ejemplo, limitando la proporción de personas con capacidad de acceder a la información o que cuentan con ahorros para emprender). Así mismo, es muy posible que estas condiciones afecten el perfil de los emprendedores, porque es mayor la presencia relativa de quienes emprenden por falta de

opciones laborales en los países latinoamericanos (GEM, 2002).

En cuanto al nivel educativo, las diferencias no son menores. La tasa de matriculación bruta terciaria de los países latinoamericanos es inferior a 25%, con la excepción de Chile (38%) y Argentina (48%). Los países asiáticos y europeos tienden a ubicarse por encima de estos registros (UNESCO, 2000). La tasa más baja dentro de este conjunto de países corresponde a Japón (48%) y es equivalente a la más elevada de América Latina. En el otro extremo se destaca Corea, con una matriculación bruta de 78%<sup>10</sup>. Estos porcentajes cobran particular importancia al considerar que buena parte de las empresas orientadas al crecimiento las fundan emprendedores con formación universitaria (ver capítulo 2 y GEM, 2002). La menor cobertura poblacional del sistema universitario en América Latina implica bases más estrechas para el surgimiento de emprendedores con este perfil<sup>11</sup>.

En el complejo plano de la cultura, un estudio sobre valores realizado en 40 países —con base en encuestas efectuadas a 116.000 trabajadores de filiales de una empresa multinacional— aporta elementos acerca de las diferencias entre las regiones (Hofstede, 1980)<sup>12</sup>. Las dimensiones estudiadas incluyen, por ejemplo, la actitud frente al riesgo, aspecto inherente a la conducta emprendedora, y el individualismo, entendido como la capacidad de llevar adelante iniciativas y la búsqueda de logro personal. En ambos aspectos, los países anglosajones —en los que el espíritu emprendedor es alto— presentan niveles elevados. Por el contrario, los países latinoameri-

<sup>10</sup> En España e Italia se ubica entre 50% y 60%, y en Japón es de 49%. Se carece de datos para Taiwán y Singapur.

<sup>11</sup> Por otra parte, según datos de OCDE (2003), la proporción de la población que tenía entre 25 y 35 años y que había completado al menos el nivel de enseñanza secundaria era de 94% en Japón, 95% en Corea, 57% en Italia, 57% en España, 58% en Chile, 56% en Perú, 51% en Argentina, 31% en Brasil y 25% en México.

<sup>12</sup> Aun cuando desde el momento en que se hizo el estudio —cuya realización demandó 6 años— se han verificado cambios culturales de relevancia, ese trabajo constituye un referente ineludible en el tratamiento de este tipo de cuestiones y continúa siendo utilizado en las investigaciones de *entrepreneurship* como antecedente de relevancia (McGrath, McMillan y Scheinberg, 1992).

canos comparten con alguno de los otros países o regiones características que suelen ser consideradas como poco favorables para el espíritu emprendedor<sup>13</sup>.

Otra diferencia estructural relevante se refiere a los perfiles productivos de cada país, su grado de desarrollo tecnológico y su competitividad. Una primera evidencia surge al comparar las exportaciones per cápita (CIA, 2002). Las colocaciones de los países asiáticos, Italia y España en el exterior son muy superiores a las de América Latina (más de 3.000 dólares *versus* menos de 15.000, respectivamente). En el caso asiático, además, es muy importante su contenido tecnológico (World Bank, 2002), y en el de Italia, el diseño. El *ranking* de logro tecnológico ubica a los países asiáticos en los primeros cinco puestos y a los del sur de Europa alrededor de la posición veinte, mientras que los latinoamericanos se ubican por detrás del puesto treinta (PNUD, 2001). Estas cifras son congruentes con la proporción de participación de personal de investigación y desarrollo (I+D) en el total de la población. Los países del este de Asia cuentan con más de 2.000 científicos e ingenieros trabajando en investigación y desarrollo por cada millón de personas, mientras que los de América Latina tienen menos de la mitad, e Italia y España presentan una situación intermedia (Banco Mundial, 2002). En América Latina, Argentina (711) y Costa Rica (533) son los únicos países que superan los 500 investigadores por cada millón de personas<sup>14</sup>. Adicionalmente, diferentes estudios aportan evidencias acerca del muy distinto funcionamiento de los sistemas de innovación en América Latina y los países del este de Asia (Alcorta y Peres, 1998; Lall, 1999).

Por otra parte, los países asiáticos y algunas regiones de Italia y España suelen ser internacio-

nalmente reconocidos por la competitividad internacional de sus pequeñas y medianas empresas, así como por la fuerte articulación de estas en sistemas complejos en los que se vinculan entre sí y con las grandes firmas (Guerrieri y otros, 2001; Coriat, 1992; Pyke y otros, 1991). Por el contrario, la fragmentación del tejido productivo es un rasgo estructural de América Latina, con fuertes brechas de productividad entre las grandes y las pequeñas empresas (Peres y Stumpo, 2000), y sus países han tendido a especializarse en bienes intensivos en recursos naturales, en *commodities* industriales (intensivos en escalas) o en competir internacionalmente a expensas de los costos laborales (Mortimore, 1995).

Estas diferencias no son inocuas para el desarrollo emprendedor, pues inciden sobre el tipo de negocios que se generan, sobre la naturaleza de las competencias que se forjan entre la población trabajadora, y sobre la índole misma (por ejemplo, en la estructura y el comportamiento) de las redes empresariales.

En materia de financiamiento, el índice elaborado por Andrew Warner a fin de medir las facilidades para crear empresas (Hosono, 2002) evidencia que en los países latinoamericanos las condiciones de acceso al financiamiento (de capital de riesgo y de préstamos) son desventajosas en relación con los países asiáticos. Si bien la mayor puntuación la obtiene Estados Unidos con 2,02, Taiwán y Singapur también se ubican en niveles elevados del indicador (1,04 y 1,31, respectivamente); Corea, Italia, Japón y España lo hacen en posiciones menos favorables, pero suelen superar a la mayoría de los países de América Latina<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Con España comparten bajos niveles de aceptación del riesgo, y con los países asiáticos presentan reducidos niveles de individualismo.

<sup>14</sup> Brasil cuenta con 168, México con 213, Perú con 229, Chile con 370, El Salvador con 19, Italia con 1.322, España con 1.562, Singapur con 2.182, Corea con 2.139 y Japón con 4.960.

<sup>15</sup> El índice se basa en la disponibilidad de capital de riesgos y en la posibilidad de obtener un préstamo con poca presentación de colaterales.

A la hora de registrar una empresa, los emprendedores de las distintas regiones, e incluso en cada región, enfrentan condiciones muy diferentes. Si se consideran conjuntamente el tiempo y los costos asociados a la formalización de la firma, El Salvador, Perú, Costa Rica, México y España presentan las peores combinaciones, mientras que en el otro extremo se destaca Singapur, seguido de Chile, Japón y Taiwán<sup>16</sup>; Italia y Corea son casos de relativamente baja demora pero altos costos, y Argentina presenta bajo costo pero tiempos elevados.

En suma, sin desconocer las diferencias observadas entre los países de cada región, los comentarios anteriores reflejan en América Latina condiciones estructurales relativas menos favorables para emprender y desarrollar una empresa.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

### *Criterios de selección de las empresas*

El estudio se centra particularmente en el segmento de nuevos emprendimientos dinámicos. En rigor, el conjunto de iniciativas emprendedoras incluye una amplia gama de proyectos, que van desde los emprendimientos del tipo *life style*, es decir, orientados a la supervivencia, hasta aquellos con alta capacidad de agregación de valor y potencial de crecimiento. Según dis-

tintas investigaciones, son estos últimos los que mayormente contribuyen a la generación de puestos de trabajo y a la modernización de la economía, motivo por el cual el estudio se ha concentrado en este perfil de nuevas empresas (Bridge, O'Neill y Cromie, 1998; Storey, 1994)<sup>17</sup>. Adicionalmente, según el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2002), la creación de empresas orientadas al crecimiento sería el resultado de procesos que podrían tener una baja relación con los mecanismos involucrados en los intentos de emprender de nivel masivo. Por lo tanto, es necesario realizar esfuerzos más específicos para comprender sus rasgos distintivos.

Se definió como empresa joven a toda aquella que tuviera entre 3 y 10 años de vida<sup>18</sup>. El umbral de edad definido pretendía permitir la inclusión de emprendimientos que hubieran afrontado la etapa crítica de desarrollo temprano, mientras que el techo de 10 años cumplía un doble propósito: por un lado, asegurar que se trataba de emprendimientos cuyo dinamismo estuviera relativamente consolidado y, por otro, minimizar la posibilidad de que el fundador no recordara aspectos relevantes a ser investigados.

Así mismo, se consideró como empresa dinámica a toda la que hubiera alcanzado un tamaño de por lo menos 15 ocupados y no más de 300 para el momento del estudio<sup>19</sup>. En el grupo de control, es

<sup>16</sup> A fin de clasificar a los países según las facilidades para registrar una empresa se utilizó la información del Banco Mundial sobre tiempos y costos asociados (% del PIB per cápita). Se consideró como condición especialmente desfavorable la de los países donde los trámites se extendían más allá de 50 días y en los cuales el costo superaba 15% del PIB per cápita (Banco Mundial, 2002). Los resultados fueron: El Salvador, 115 días y 130%; Perú, 100 días y 25%; Costa Rica, 80 y 21%; México, 51 días y 19%; España, 115 días y 19%; Brasil, 152 días y 11%; Argentina, 68 días y 8%; Italia, 23 días y 24%; Corea, 33 días y 18%; Japón, 31 días y 10%; Chile, 28 días y 12%; Taiwán, 48 días y 6%; Singapur, 8 días y 1%.

<sup>17</sup> Para mayores detalles acerca de la metodología, ver Anexo en Kantis y otros, 2002.

<sup>18</sup> El estudio otorgó tratamiento especial a los nuevos emprendimientos desarrollados a través de Internet, a los efectos de poder incluir esta modalidad surgida en los últimos años; en consecuencia, se aceptó la inclusión de empresas de este sector con un mínimo de un año de antigüedad. Sin embargo, este grupo no representó una porción relevante con relación al total en ningún país. Por ejemplo, en Corea, país con la mayor participación de empresas de Internet estudiadas, éstas sólo alcanzaron a 8,5% del total.

<sup>19</sup> En el caso de El Salvador se flexibilizó el criterio: se redujo a 12 ocupados el umbral de empresa dinámica y a 6 el techo del grupo de control (límite superior de la definición de microempresa). De todas formas, la mayoría de las empresas incluidas respetaron el criterio general adoptado en los demás países.

decir, el de las empresas menos dinámicas, se incluyeron firmas nuevas con un máximo de 10 ocupados<sup>20</sup>. En cada país, las empresas dinámicas reúnen alrededor de 70% de las empresas del panel. Debe destacarse que el estudio no incluyó el amplio segmento de microempresas informales, las cuales representan una porción significativa de las firmas latinoamericanas.

A los efectos de captar la naturaleza contextual del proceso emprendedor se aplicó la misma metodología en los distintos países y se incluyeron áreas territoriales y sectores con distinto perfil. Al disponer de información sobre el proceso emprendedor en contextos tan diversos, captada con la misma metodología, fue posible identificar tanto los aspectos comunes a la creación y el desarrollo de empresas como aquellos otros de carácter específico de cada ámbito.

Se incluyeron empresas de dos tipos de sectores: convencional y basado en el conocimiento; y dos tipos de localización: ámbitos metropolitanos y áreas locales con fuerte presencia de Pyme. El sector convencional incluía firmas manufactureras (por ejemplo: alimentos, muebles, confecciones, elaboración de metales), mientras que las actividades basadas en el conocimiento, vinculadas a las nuevas tecnologías de las comunicaciones y la informática, abarcaban empresas de *software*, así como servicios relacionados con Internet, telemática y otras ramas de la electrónica aplicada<sup>21</sup>.

Los ámbitos locales fueron definidos como aquellos donde existía una concentración industrial en un área territorialmente acotada, que facilitaba la interacción informal entre los empresarios. Si bien entre los países estudiados el tamaño de la población de estas ciudades podía diferir, se incluyeron con frecuencia empresas localizadas en aglomeraciones sectoriales (*clusters*) y parques industriales con una elevada presencia de empresas pequeñas y medianas, fuera de las áreas metropolitanas<sup>22</sup>.

### ***Recolección y análisis de la información***

El estudio se basó en información obtenida por medio de encuestas administradas a alrededor de 2.000 fundadores de empresas jóvenes<sup>23</sup>. Las empresas fueron seleccionadas en forma aleatoria a partir de directorios empresariales y de otras fuentes de información disponibles, siguiendo los criterios de perfil de firma definidos y ya mencionados. En América Latina, donde se suele carecer de padrones de empresas que incluyan datos sobre su fecha de fundación, fue necesario realizar un importante esfuerzo para construir directorios especiales de nuevas empresas basados en información aportada por municipios, cámaras empresariales, instituciones de apoyo, universidades, fundaciones y estudios previos, entre otros.

Para la realización del trabajo de campo se diseñó y utilizó un cuestionario común para todos los países, que fue completado a través de entrevistas

<sup>20</sup> Una vez recolectada la información se comprobó la validez del criterio de dinamismo inicialmente adoptado (basado en el número de empleados alcanzado). Ambos grupos partieron de similar tamaño inicial, pero mientras las empresas dinámicas crecieron de manera significativa tanto en empleo como en ventas, las del grupo de control se mantuvieron estancadas o declinaron en sus ventas.

<sup>21</sup> El estudio limitó a 65% el porcentaje máximo de inclusión de empresas basadas en el conocimiento y a 35% el mínimo. De este modo se procuró facilitar la comparabilidad de los resultados entre regiones, pues de lo contrario, según información previa disponible, el panel asiático hubiera tenido un predominio absoluto de empresas basadas en el conocimiento, mientras que en América Latina hubiera ocurrido lo opuesto. De hecho, el panel latinoamericano no consiguió reunir el 35% del umbral adoptado, en tanto que el asiático lo superó en la mitad de los casos.

<sup>22</sup> La composición de las áreas locales y metropolitanas incluidas en el estudio se presenta en el capítulo 5.

<sup>23</sup> Tanto en Singapur como en Costa Rica y El Salvador, el número de empresas encuestadas fue menor (alrededor de 50 en los primeros dos casos y 100 en el último). Ello obedeció a las dificultades de hallar empresas que respondieran al criterio de tamaño buscado. Estos países fueron analizados con particular prudencia, dado el menor número de firmas encuestadas.

personales, excepto en Japón, donde se utilizó el correo postal. El trabajo de campo tuvo lugar en dos etapas diferentes del proyecto. Entre noviembre de 2000 y febrero de 2001 se llevó a cabo en los cuatro países del este de Asia, así como en Argentina, Brasil, México, Perú y Costa Rica. El análisis de la información recolectada dio lugar a una primera publicación del Banco Interamericano de Desarrollo sobre la empresariedad en economías emergentes (Kantis y otros, 2002)<sup>24</sup>.

Dado el interés manifiesto por los resultados de la investigación, se decidió ampliarla en una segunda fase para incluir cuatro nuevos países y contar con una plataforma comparativa más extensa a nivel internacional, que permitiera avanzar en la profundización del análisis<sup>25</sup>. Con esa finalidad se realizaron estudios adicionales en países de América Latina: uno del Cono Sur, Chile, y otro de Centroamérica. En Europa se incluyeron Italia y España debido a su importancia para la región desde el punto de vista histórico y cultural.

Para garantizar la consistencia de la información se instrumentaron rigurosos procesos de control de calidad siguiendo pautas comunes en todos los países; por ejemplo, el control telefónico para asegurar que las encuestas hubieran sido completadas por los propios empresarios. Las inconsistencias o respuestas ambiguas, cuando no se las pudo resolver o aclarar, fueron anuladas. Para validar un cuestionario se estableció un piso de 90% de respuestas válidas.

Los procedimientos aplicados para recolectar la información y las técnicas cuantitativas utilizadas siguieron criterios metodológicos rigurosos. No

obstante, es necesario explicitar algunas limitaciones del estudio, que fueron debidamente tenidas en consideración en la interpretación de los resultados.

Por un lado, si bien las definiciones adoptadas para la selección de las empresas fueron las mismas, las fuentes de información utilizadas para escoger las firmas donde se harían las entrevistas tuvieron variaciones según el país. En los países del este de Asia y sur de Europa las empresas fueron seleccionadas, por lo general, a partir de directorios nacionales de empresas, aunque en Taiwán se incluyeron adicionalmente participantes de seminarios de negocios. En los países latinoamericanos, sin embargo, se suele carecer de tales directorios y de información sobre nuevas empresas, motivo por el cual la información se obtuvo a partir de fuentes diversas, que impiden estimar con precisión el grado de representatividad estadística. De todas maneras, las fuentes consultadas han sido muy amplias, con la intención de limitar los sesgos.

Por otro lado, la identificación de los rasgos distintivos de los emprendimientos dinámicos se basó en la comparación con los menos dinámicos, pero no se incluyeron casos de empresas que no llegaron a lanzarse al mercado o de aquellas que cesaron en sus actividades. En consecuencia, la investigación contribuye a comprender por qué del total de empresas que nacen sólo algunas se expanden significativamente, pero no permite explorar por qué motivos específicos ciertos proyectos empresarios no consiguen transformarse en realidad o dejaron de existir. No pudo conocerse, por ejemplo, en qué medida la falta de financiamiento determinó

<sup>24</sup> Como parte de esa etapa del proyecto, se elaboraron informes sobre el proceso emprendedor en Brasil (Bacic y otros, 2001), México (Ruiz Durán y otros, 2001), Perú (Villarán, 2003), Costa Rica (Leiva Bonilla, 2001), Argentina (Kantis y otros, 2003), Japón (Ishida y Komori, 2001), Taiwán (Ko, 2001), Corea (Baek, 2001) y Singapur (Chong y otros, 2001).

<sup>25</sup> En esta etapa se introdujeron algunas modificaciones en el formulario con el propósito de facilitar el trabajo de campo, pero éstas no afectaron la comparabilidad de los resultados.

que ciertos emprendedores desistieran de su proyecto antes de comenzar.

Por último, las fuentes de oportunidades en las que se basó el negocio fueron identificadas inda-

gando en las características de los primeros clientes de la empresa. Ello significa asumir que las oportunidades percibidas por el emprendedor inicialmente y las que efectivamente se concretaron fueron las mismas. ■

# CAPÍTULO 2

## NACIMIENTO Y DESARROLLO DE EMPRESAS DINÁMICAS EN AMÉRICA LATINA

*Hugo Kantis*

**E**l propósito de este capítulo es presentar las principales características de las nuevas empresas dinámicas de América Latina. El estudio revela la existencia de una nueva generación de empresas, cuyos rasgos principales las distinguen tanto de las menos dinámicas como de las Pyme tradicionales.

Así mismo, la comparación del proceso que llevó a su creación muestra algunas regularidades pero también importantes diferencias entre los distintos países. La información presentada corresponde a alrededor de 1.000 emprendedores de Argentina, Brasil, Chile, México, Perú, Costa Rica y El Salvador.

Para avanzar en el conocimiento del perfil de las empresas y de los emprendedores, el capítulo consta de dos secciones. La primera describe algunas características básicas de las empresas y los emprendedores dinámicos. Se comentan los principales rasgos del panel estudiado, considerando variables como el perfil, el tamaño y la orientación comercial de las empresas, el inicio y la periodización del proceso emprendedor y los antecedentes de los emprendedores.

Luego se analizan las principales diferencias que surgen al comparar las empresas dinámicas con las menos dinámicas a fin de identificar los factores específicos del proceso de creación de las empresas que consiguieron crecer. Conocer estas

diferencias permite arrojar luz sobre los aspectos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de pensar políticas para favorecer el surgimiento de emprendedores y empresas dinámicas. Se explora el papel de los ámbitos formativos de los emprendedores (la familia, el sistema educativo y el trabajo previo), el perfil de los proyectos empresarios, la importancia de las redes de contactos, la composición del financiamiento y las condiciones de entorno en las cuales decidieron emprender. Finalmente, se presentan las conclusiones del análisis y sus implicaciones.

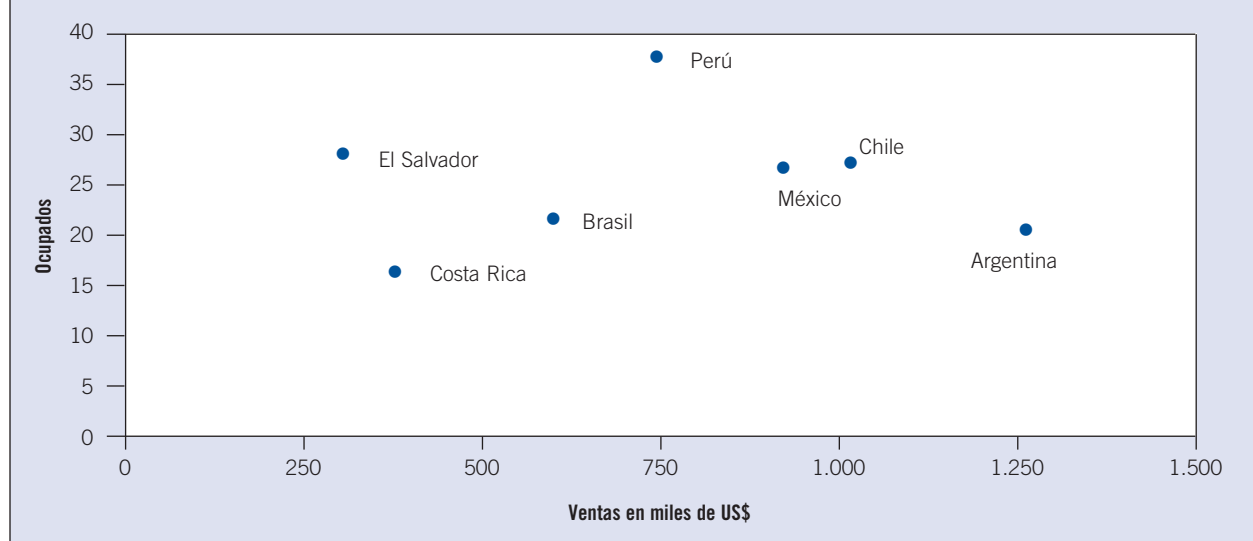
### EMPRENDEDORES Y EMPRESAS DINÁMICAS EN AMÉRICA LATINA

#### *Perfil de las empresas*

Las empresas estudiadas pasaron rápidamente a engrosar el sector Pyme. Al tercer año de vida, éstas ocupaban, en promedio, a 26 trabajadores y sus ventas anuales eran de alrededor de 800.000 dólares. Se trata de empresas cuya facturación media por empleado era, en ese momento, ligeramente superior a 30.000 dólares (ver gráfico 2.1).

Las empresas tienen en promedio alrededor de 6 años de vida y dan empleo a unos 40 trabajadores (sin contar a los emprendedores). Pero su expansión llegó a ser incluso mayor hace apenas

**Gráfico 2.1**  
**Ventas y ocupados en las empresas dinámicas, por país**  
 (promedio al tercer año)



unos años, antes de que comenzaran a deteriorarse las condiciones económicas en la mayoría de los países de la región. Tanto el empleo como las ventas anuales habían alcanzado niveles que superaban en 20% a 25% a los registrados para el momento de la encuesta<sup>1</sup>.

Las inversiones iniciales de las empresas encuestadas suelen ser pequeñas. Para crear una empresa fue necesario, en la mayoría de los casos, invertir menos de 100.000 dólares durante el primer año. Apenas una de cada cinco, en promedio, superó esta cifra. México es el país donde comenzaron con inversiones más pequeñas. Solamente una de cada diez empresas superó dicho límite, situación que contrasta con la de Argentina (una de cada tres).

La mayoría de las empresas seleccionadas están localizadas en áreas metropolitanas (tres de cada cuatro, aproximadamente)<sup>2</sup>. El caso de México es excepcional debido a que allí la mitad de ellas operan en áreas del interior del país que se caracterizan por su vigor empresarial.

En general, las empresas se dedican a la producción y comercialización de manufacturas tradicionales (alimentos, muebles, confecciones, metalurgia y metalmecánica). Las firmas de sectores basados en el conocimiento representan cerca de un tercio del total y se concentran en la producción de *software* y, en menor medida, de los servicios vinculados a Internet y las telecomunicaciones<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Las empresas de Costa Rica, sin embargo, sufrieron bajas mucho menos acentuadas: sólo alrededor de 5% respecto del máximo alcanzado.

<sup>2</sup> En ausencia de estadísticas sobre creación de empresas en la mayoría de los países, la composición regional del panel fue definida por cada consultor-país basándose en la mejor evidencia disponible. Es interesante destacar que en casi todos los países la tarea de identificar empresas con al menos 15 ocupados en las áreas locales seleccionadas fue muy dificultosa, excepto en México. A pesar de ello, la composición resultante sólo refleja las características del panel, por lo cual no es posible extrapolar estos resultados al universo de nuevas empresas.

<sup>3</sup> El capítulo 5 analiza los factores que distinguen a las firmas dinámicas de uno y otro sector.

**Cuadro 2.1**  
**Bases de la propuesta comercial de las empresas dinámicas**  
 (% de empresas, por país)

Bases de la propuesta	Países						
	Argentina	Brasil	México	Chile	Perú	Costa Rica	El Salvador
Diferenciación	59	56	43	65	57	54	52
Ventajas de precios	27	27	53	30	37	32	32
Innovación a nivel nacional	40	27	19	28	21	32	29
Innovación a nivel internacional	23	2	3	14	5	4	10

El mercado doméstico constituye la principal fuente de nuevos negocios. Sólo en los países con economías más pequeñas —Costa Rica, El Salvador y Perú— la opción de exportar fue aprovechada por un grupo mayor de empresas que en los demás países. Sus coeficientes de exportación sobre ventas al tercer año de vida fueron significativamente mayores a los del promedio de la región, alcanzando 4%, frente a 12% en Costa Rica, 9% en Perú y 8% en El Salvador. En este último caso, las ventas externas habrían sido favorecidas por las vinculaciones de los emprendedores con personas de su misma nacionalidad radicadas en el exterior. La emigración de salvadoreños verificada en las últimas décadas contribuye a explicar esta situación (Umaña, 2003).

La diferenciación comercial resultó la principal fuente de oportunidades para crear empresas dinámicas (ver cuadro 2.1). Las nuevas empresas contribuyeron a enriquecer las estructuras productivas de la región. Poco más de la mitad de las empresas basaron su proyecto en ofrecer productos / servicios diferenciados. Es menos frecuente el caso de las que aprovecharon oportunidades para competir por precios o que introdujeron innovaciones. En este último aspecto, se trata mayoritariamente de desa-

rollos orientados a satisfacer necesidades específicas de clientes locales. Los productos innovadores a nivel internacional no llegan a representar, en promedio, 10% del total. Esta baja presencia de empresas innovadoras puede estar asociada al grado de sofisticación de la demanda de las empresas y de las familias que se encuentran relacionadas con el perfil sectorial y tecnológico de las estructuras productivas de la región, en el primer caso, y con el nivel y la distribución del ingreso, en el segundo, pero también con el funcionamiento poco efectivo de los sistemas de innovación.

Sin embargo, mientras que las empresas mexicanas ofrecían precios más bajos que sus competidores para abrirse camino en el mercado, las chilenas fueron las que explotaron más intensamente la diferenciación comercial, al igual que las argentinas. Estas últimas también se destacaron, con relación al promedio, por su perfil innovador. Es posible que en Argentina el hecho de que las tasas brutas de matriculación universitaria y la densidad de personal de I+D por habitante sean superiores respecto de los demás países contribuya a explicar este sesgo de las nuevas empresas argentinas (ver capítulo 1). La población universitaria y la de ciencia y técnica constituyen semilleros de potenciales

**Cuadro 2.2**  
**Tipo de cliente inicial de las empresas dinámicas**  
 (% de empresas, por país)

Tipo de cliente inicial	Países						
	Argentina	Brasil	México	Chile	Perú	Costa Rica	El Salvador
Consumidores individuales	26,8	25,0	43,4	28,1	33,3	21,4	61,0
Empresas que antes producían esos bienes y servicios (tercerización)	21,4	40,8	21,2	31,6	22,6	44,4	10,2
Empresas que no producían esos bienes y servicios	66,1	55,8	41,6	60,5	61,3	46,4	49,2

emprendedores y fuentes de oportunidad para negocios innovadores.

Los principales clientes de las nuevas firmas latinoamericanas son otras empresas, pero la tercerización es una fuente de negocios poco generalizada. Es posible que la existencia de elevados costos de transacción, el limitado nivel de desarrollo industrial y tecnológico, así como la brecha de productividad entre empresas de distinto tamaño, limiten los niveles de división del trabajo y de articulación productiva. Apenas una de cada cuatro firmas, en promedio, fue creada para atender este tipo de oportunidades. Solamente en Brasil y Costa Rica ésta ha sido una fuente importante de nuevos negocios (ver cuadro 2.2). El mayor grado de desarrollo industrial de Brasil y el dinamismo productivo más reciente verificado en Costa Rica parecen haber abierto opciones de negocios de subcontratación para una parte de las nuevas firmas estudiadas. El otro extremo es el de El Salvador, donde apenas una de cada diez empresas atendió este tipo de demandas. El deterioro de su tejido productivo y del capital social, como consecuencia de la guerra civil, ayuda a explicar la menor existencia de nuevas empresas basadas en la subcontratación y el predominio de

la venta a consumidores individuales en ese país (Umaña, 2003). Pero, en términos generales, se aprecia una baja tendencia de las empresas de la región a transferir actividades productivas con capacidad de abrir espacios para emprendimientos dinámicos.

Las nuevas empresas venden tanto a grandes firmas como a pequeñas y medianas, pero la importancia relativa de unas y otras varía según el país. En general, la mayor importancia de las Pyme como clientes de nuevas empresas se da en países en los cuales éstas tienen mayor peso en la estructura industrial (Peres y Stumpo, 2000). En Chile, Costa Rica y El Salvador predominan los grandes clientes; en México, las Pyme, y en Argentina, Brasil y Perú, ambos tipos de empresas participan de manera equilibrada (ver cuadro 2.3).

El principal destino de los productos suele ser la industria manufacturera, seguida en importancia por el sector de servicios en Brasil y Argentina, y el comercio mayorista en México, El Salvador y Perú.

En resumen, las empresas dinámicas engrosaron la estructura Pyme de la región, alcanzando importantes niveles de expansión a partir de bajos nive-

**Cuadro 2.3**  
**Perfil de los clientes de las empresas dinámicas**  
**(% de empresas, por país)**

Perfil según tamaño y sector	Países						
	Argentina	Brasil	México	Chile	Perú	Costa Rica	El Salvador
<b>Tamaño</b>							
Grandes empresas	64,8	68,0	42,2	76,8	67,6	82,6	81,3
Pyme	60,4	66,0	79,7	48,5	63,4	39,1	53,1
<b>Sector</b>							
Industria manufacturera	53,8	67,0	48,4	45,5	47,9	17,4	56,3
Servicios	44,0	48,5	25,0	38,4	36,6	39,1	25,0
Comercio mayorista	37,4	24,3	45,3	34,3	50,7	13,0	40,6
Comercio minorista	33,0	23,3	29,7	23,2	31,0	13,0	28,1
Otro	11,0	4,9		22,2	11,3	30,4	12,5

les de inversión inicial. Su principal destino fue la explotación de oportunidades basadas en la diferenciación de la oferta en el mercado doméstico atendiendo a las necesidades de empresas pequeñas, medianas y grandes, principalmente del sector manufacturero; menos frecuente fue la explotación de oportunidades basadas en la subcontratación, la innovación o la exportación.

### **Perfil de los emprendedores dinámicos**

La mayoría de las empresas fueron creadas por equipos de emprendedores. Los casos de empresas unipersonales son poco frecuentes, especialmente en Argentina, Brasil y Chile (apenas 11%, 10% y 16%, respectivamente), pero son más comunes en México (40% *versus* 27% del promedio regional).

El emprendedor típico es un hombre joven de clase media y elevado nivel de educación. La participación de las mujeres es muy limitada, especialmente en Chile y Costa Rica, pero significativamente mayor en El Salvador (algo menos de 1 de cada 4 casos frente a 1 de cada 10 del promedio)<sup>4</sup>. La guerra civil padecida en ese país contribuye a explicar la elevada presencia de mujeres, ya que éstas se vieron en la necesidad de ocupar nuevos roles en la sociedad (Umaña, 2003).

Los chilenos y los peruanos son los más instruidos. Siete de cada diez son graduados universitarios (el promedio regional es 6). La ingeniería es la disciplina en la que con mayor frecuencia se formaron, seguida por las ciencias económicas (4 y 3 de cada 10, respectivamente). Cabe aclarar que en el caso chileno es posible que ello se deba a la fuerte pre-

<sup>4</sup> Acerca de la baja participación femenina, distintos estudios coinciden en estos resultados (Weeks y Seiles, 2001).

**Cuadro 2.4**  
**Experiencia de trabajo previa de los emprendedores dinámicos**  
 (% de emprendedores, por país)\*

Ocupación	Países						
	Argentina	Brasil	México	Chile	Perú	Costa Rica	El Salvador
Empresario	55	53	25	61	55	36	48
Empleado	65	82	83	75	48	71	68
Empleado de Pyme	37	48	68	38	21	25	34
Empleado de gran empresa	31	52	19	40	27	46	39
Otra actividad	15	8	8	13	6	18	7

\* Dado que los emprendedores pudieron haber tenido más de una experiencia, los totales no suman 100.  
 La categoría Empleado no equivale a la suma de empleados de Pyme y de grandes empresas debido a que una misma persona pudo haber sido empleada de más de una empresa.

sencia de ingenieros comerciales, profesión equivalente a la de los administradores en los demás países de la región.

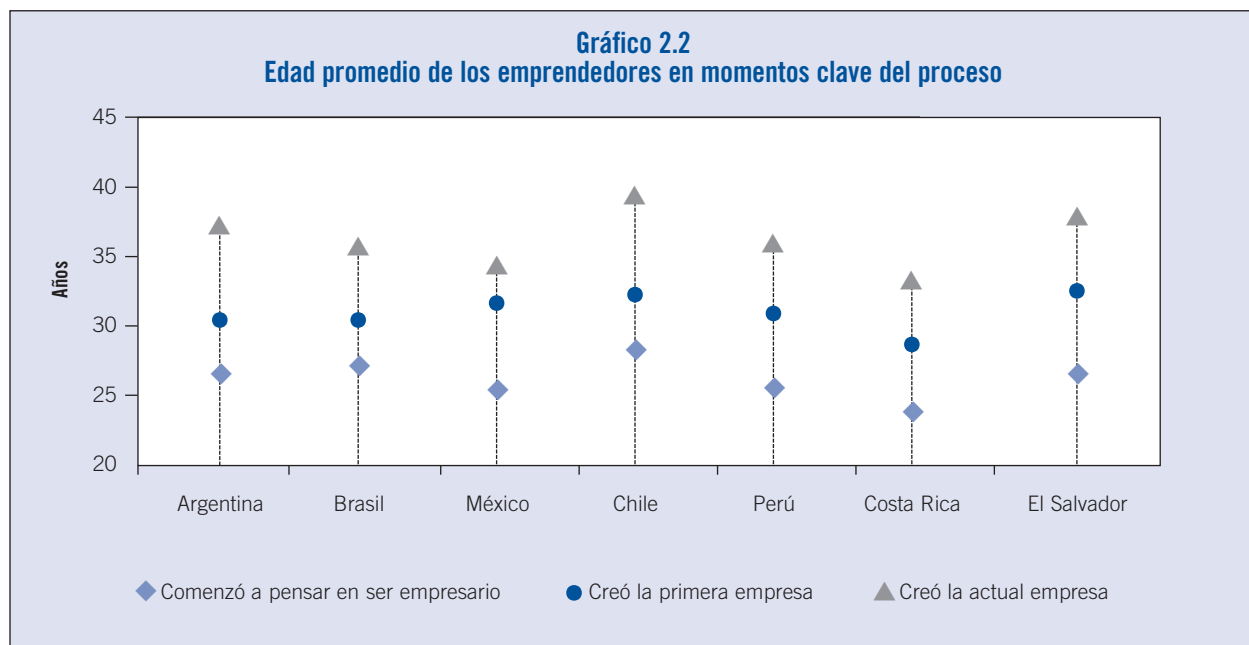
La mitad de los emprendedores provienen de hogares donde el padre ejercía una actividad independiente, bien sea como empresario, como profesional o en algún oficio o comercio por cuenta propia, aspecto que pudo haber influido, incluso de manera inconsciente, en la proyección de carrera de los emprendedores. La presencia de padres empresarios (padre y/o madre) es especialmente acentuada en Costa Rica y El Salvador (alrededor de 4 de cada 10) y significativamente menor en Brasil y Chile.

Antes de iniciar la carrera empresarial, lo más común es haber trabajado en otra empresa de un sector similar (proveedora/cliente) o perteneciente a una actividad relacionada con aquella a la que pertenece la empresa fundada. Los emprendedores pasaron por experiencias en firmas pequeñas y medianas o grandes en proporciones relativamente parecidas, excepto en el caso de

México, donde predominaron las pequeñas y medianas, o de Costa Rica, donde es más frecuente el empleo en grandes empresas.

La aventura empresarial suele comenzar durante la juventud y en muchos casos no se limita a una sola experiencia. Dos de cada tres emprendedores fundaron su primera empresa entre los 20 y 35 años, y alrededor de la mitad crearon más de una a lo largo de su vida. México es el país donde más contribuyeron a ensanchar la base de emprendedores, ya que en tres de cada cuatro casos se trataba de la creación de su primera empresa (ver cuadro 2.4).

Chile es el caso opuesto. En ese país, apenas poco más de un tercio era «emprendedor primerizo», mientras que los demás habían fundado entre 2 y 3 firmas antes de la actual. Esto tiene varias implicaciones, especialmente para el diseño de políticas. Por un lado, aporta evidencias acerca de las capacidades emprendedoras de los chilenos que fundaron estas firmas; por el otro, define una más estrecha plataforma de nuevos emprendedores, y



plantea la importancia de considerar la empresarialidad no sólo desde la perspectiva de la generación de negocios y empresas, sino desde la perspectiva del nacimiento de emprendedores, porque, en definitiva, el proceso emprendedor remite en buena medida a las personas, sus preferencias, vocaciones y capacidades (Audretsch y Thurik, 2001; Botter y otros, 1999)<sup>5</sup>.

La mayoría de las empresas estudiadas fueron fundadas por personas que cuando las crearon tenían entre 31 y 45 años (36/37 años, en promedio). Pero la idea de emprender apareció mucho antes en la mayoría de los casos, hacia los 26 años de edad en promedio; e incluso para muchos (alrededor de la mitad) fue una idea que surgió antes. Costa Rica es el país donde la motivación se inicia más temprano, mientras que Chile no sólo se destaca por una más limitada base de nuevos emprendedores dinámicos, sino que, además, éstos inician el proceso emprendedor más tarde. Es posible que su elevado nivel de

instrucción y el crecimiento de la economía chilena durante los noventa —con su impacto sobre la demanda laboral— hayan sido determinantes en la definición de costos de oportunidad para emprender (ver gráfico 2.2).

Aumentar el número de emprendedores y disminuir la edad en la que comienzan a interesarse por la opción empresarial contribuiría a fortalecer el sistema de desarrollo emprendedor chileno.

En México, Costa Rica, El Salvador y Perú, la creación de la primera empresa lleva más tiempo que en los países del Cono Sur. El número de años comprendidos entre el momento en que nace el deseo de emprender y el de la fundación de la empresa es superior respecto del de los demás países de la región. Si bien es necesario entender los motivos que explican esta diferencia, el acortamiento de este período tendría como resultado un aumento en la tasa de salida de emprendedores al mercado.

<sup>5</sup> El *output* del proceso emprendedor no sólo es la creación de empresas (aspecto de interés para los enfoques de dinámica industrial), sino también el nacimiento de emprendedores (ver capítulo 5).

**Cuadro 2.5**  
**Motivaciones iniciales de los fundadores de empresas dinámicas**  
 (% de emprendedores, por país)

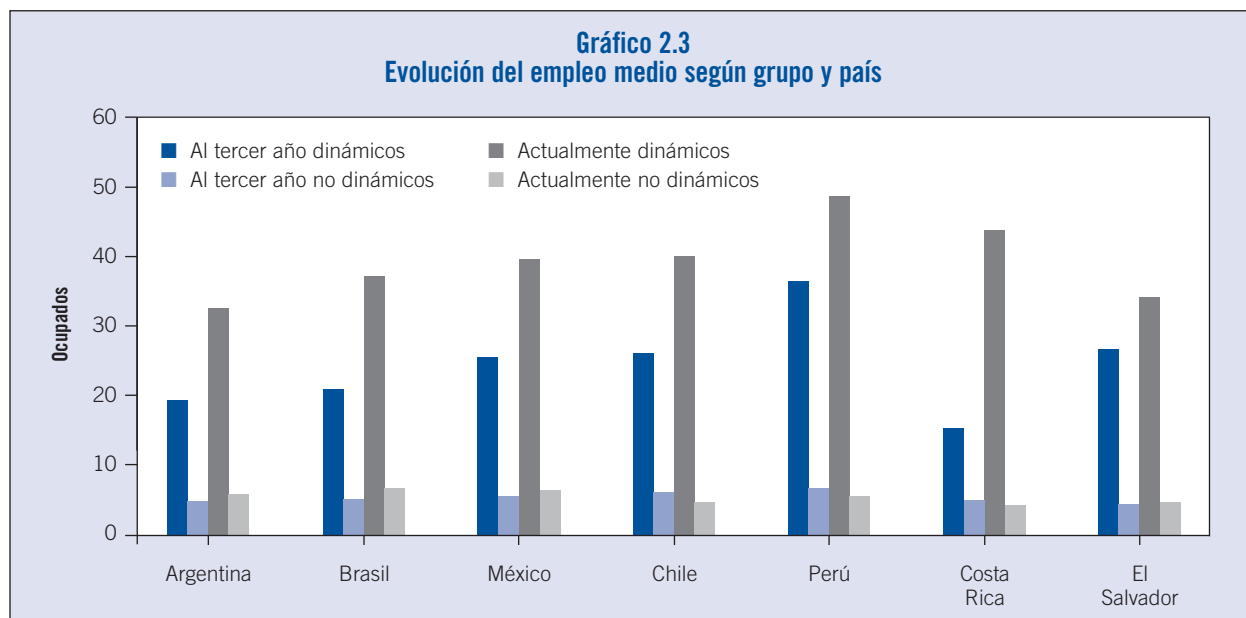
Motivaciones	Países						
	Argentina	Brasil	México	Chile	Perú	Costa Rica	El Salvador
Lograr realización personal	87,5	91,7	94,7	78,1	81,7	92,9	96,6
Poner en práctica sus conocimientos	77,7	81,7	69,0	81,6	82,8	64,3	89,8
Mejorar su nivel de ingresos	62,5	72,5	79,6	68,4	83,9	67,9	83,1
Contribuir a la sociedad	53,6	50,0	55,8	47,4	73,1	71,4	79,7
Ser su propio jefe	48,2	40,0	80,5	47,4	54,8	57,1	71,2
Ser adinerado	26,8	23,3	36,3	23,7	32,3	32,1	18,6
Ser como un empresario que admiraba	25,0	24,2	51,3	28,1	40,9	14,3	42,4
Obtener <i>status</i> social	16,1	25,0	46,0	21,1	49,5	25,0	33,9
Seguir la tradición familiar de estar en los negocios	17,0	5,0	28,3	15,8	31,2	14,3	27,1
Estar desempleado	6,3	13,3	9,7	13,2	4,3	7,1	10,2
No poder estudiar	5,4	4,2	5,3	3,5	8,6	3,6	8,5

Los tres motivos principales para emprender son de naturaleza positiva: el deseo de realización personal, el de aplicar los conocimientos y el de mejorar el ingreso personal. Muchos de los empresarios entrevistados sintieron que también contribuían con la sociedad, especialmente en los países con economías más pequeñas (El Salvador, Perú y Costa Rica). Motivaciones basadas en factores negativos tales como estar desempleado o no haber podido estudiar fueron muy poco frecuentes entre los emprendedores dinámicos<sup>6</sup> (ver cuadro 2.5).

Los mayores contrastes entre las motivaciones para emprender en distintos países se relacionan con el contexto cultural de los emprendedores. El deseo de emprender para ser independiente, para ganar valoración social o para seguir los pasos de otros empresarios que les sirvieron de ejemplo (modelos de rol) fue poco importante en Argentina, Brasil y Chile. Los mexicanos y los salvadoreños, por el contrario, fueron los que se sintieron más atraídos por la idea de ser su propio jefe y, junto con los peruanos, por la presencia de modelos de rol y el deseo de ganar valoración

<sup>6</sup> En Chile y El Salvador fueron investigados otros motivos negativos, tales como la insatisfacción con el empleo o el temor a la inestabilidad laboral; pero en ambos casos se comprobó que estos factores jugaron un papel poco relevante.

**Gráfico 2.3**  
**Evolución del empleo medio según grupo y país**



social. Estos resultados indican que el contexto cultural que rodea a los emprendedores en unos y otros países no es homogéneo, evidenciándose menor diversidad de fuentes de influencia positiva en los países del Cono Sur. Sin embargo, estas motivaciones de los emprendedores podrían estar relacionadas con su contexto cultural más próximo; por consiguiente, no es posible generalizar estos resultados a las respectivas sociedades en su conjunto. Debido al elevado nivel de heterogeneidad cultural propio de sociedades altamente fragmentadas como las latinoamericanas, no cabe esperar que lo que es cierto para algunos grupos lo sea también para el resto.

## FACTORES QUE CARACTERIZAN A LOS EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS EN AMÉRICA LATINA

En esta sección se muestran las diferencias más significativas entre los emprendedores dinámicos y los menos dinámicos.

### *Diferencias en el desempeño*

Los emprendimientos dinámicos se diferencian en distintas variables ligadas al desempeño, tanto en el número de puestos de trabajo creados como en las ventas. Al tercer año de vida, la facturación media casi sextuplicaba a la del grupo menos dinámico, situación que tendió a hacerse más notoria en los años siguientes (ver gráfico 2.3).

Por otra parte, si bien en alguna medida eran de esperar contrastes significativos entre el número de puestos de trabajo creados por las empresas dinámicas y las demás —debido a los distintos criterios de selección en las empresas de uno y otro grupo—, la brecha de dinamismo se revela desde muy temprano contrastante con los resultados de investigaciones previas, que suelen ubicar la etapa de expansión a partir del sexto o séptimo año (Storey, 1994)<sup>7</sup>.

Desde el punto de vista sistémico, distintos factores ayudan a comprender estas diferencias (ver

<sup>7</sup> Cabe recordar que la definición operativa de «dinamismo» se basó en el criterio de empleo alcanzado por las empresas al momento de la selección, cuando en promedio tenían seis años de vida.

**Cuadro 2.6**  
**Ocupación de los padres de los emprendedores**  
 (% de emprendedores, según grupo y país)

Ocupación	Países													
	Argentina		Brasil		México		Chile		Perú		Costa Rica		El Salvador	
	D	MD	D	MD	D	MD	D	MD	D	MD	D	MD	D	MD
Empresario	37	36	15	29	34	11	19	26	31	18	36	30	34	10
Empleado	23	23	37	39	19	19	38	36	19	35	36	55	30	40

D = dinámico; MD = menos dinámico

capítulo 1). A continuación se presentan los principales resultados de la investigación relacionados con el papel de los ámbitos de formación (la familia, el sistema educativo, el trabajo), las diferencias en las redes de contacto, en los proyectos, en el financiamiento y en las condiciones que rodean a la decisión de emprender.

### **La influencia de la familia**

Un primer aspecto de interés reside en conocer en qué medida había diferencias sustantivas entre unos y otros emprendedores antes de comenzar el proceso emprendedor. Por ejemplo: ¿Son los antecedentes familiares un factor distintivo entre los dinámicos y los menos dinámicos? ¿Cuánto del éxito futuro está asociado a características del hogar en el cual los empresarios nacieron y se educaron? Si bien por la multiplicidad de factores directos e indirectos que deberían ser considerados, así como por sus múltiples relaciones, no es posible responder a estas preguntas de manera concluyente, el estudio permitió encontrar algunas evidencias sobre las diferentes influencias que estos factores ejercen en los países de la región.

La contribución de la familia, por ejemplo, en México, Perú, El Salvador y Costa Rica es más destacada que en el Cono Sur. En México, El Sal-

vador y Perú, ser hijo de un empresario es más común entre los emprendedores dinámicos que entre los demás, y, al igual que en Costa Rica, entre los menos dinámicos es más frecuente la presencia de hijos de empleados (ver cuadro 2.6).

En esos mismos países, coincidiendo con este perfil, las familias de los emprendedores dinámicos también contribuyeron de manera más significativa a la adquisición de la motivación y las competencias para emprender.

En algunos casos, fue el deseo de seguir la tradición familiar lo que más influyó en los empresarios más dinámicos (El Salvador, México y Perú); en otros, el hogar ayudó a forjar actitudes como la vocación por el trabajo duro (El Salvador y México) o la capacidad para resolver problemas (Costa Rica). En El Salvador, los emprendedores más dinámicos también recibieron un apoyo más importante de sus familias cuando tuvieron que acceder a las fuentes de ideas de negocios, a los recursos no monetarios (materias primas, instalaciones, etc.) y, al igual que en México, al capital para financiar el proyecto (ver cuadro 2.7).

En estos países, donde haber nacido en una familia de empresarios es más común entre los emprendedores dinámicos, es importante gene-

**Cuadro 2.7**  
**Contribución de la familia al proceso emprendedor**  
 (% de emprendedores, según grupo y país)

	Países													
	Argentina		Brasil		México		Chile		Perú		Costa Rica		El Salvador	
Contribución a:	D	MD	D	MD	D	MD	D	MD	D	MD	D	MD	D	MD
<b>Motivación y competencias</b>														
Seguir la tradición familiar	17	10	5	20	28	19	16	15	31	19	14	5	27	13
Solucionar problemas	39	39	27	35	26	26	37	45	21	27	50	40	19	18
Vocación por el trabajo duro	57	57	42	47	40	30	50	48	34	30	68	70	50	27
<b>Proyecto de empresa</b>														
Identificación de la idea	16	21	19	26	23	30	26	24	24	24	18	9	31	11
Acceso a financiamiento	18	31	17	24	39	14	16	20	18	32	36	30	27	17
Acceso a otros recursos	13	21	13	26	29	42	27	17	30	25	21	35	25	13

D = dinámico; MD = menos dinámico.

rar condiciones generales que posibiliten al conjunto de los jóvenes un acceso equitativo a la formación y a las oportunidades para crear y hacer crecer sus empresas.

### El sistema educativo

En casi todos los países el nivel de instrucción de los emprendedores es elevado, pero no suele haber diferencias significativas entre los de distinto dinamismo, excepto en México y Chile (ver cuadro 2.8)<sup>8</sup>.

En la mayoría de los países la universidad contribuyó a la adquisición del conocimiento técnico, especialmente en cuanto a los más dinámicos, pero no de las demás competencias necesarias para emprender. Argentina y Costa Rica, en particular, fueron los países en los que más se reconoció dicha contribución (73% y 82%, respectivamente, *versus* 66% del promedio regional) (ver cuadro 2.9).

México y Chile, los únicos países en los que la presencia de graduados universitarios es signifi-

<sup>8</sup> En Brasil, las diferencias no llegan a ser estadísticamente significativas.

**Cuadro 2.8**  
**Participación de graduados universitarios,**  
**según grupo y país**

País	% de graduados universitarios	
	Dinámicos	Menos dinámicos
Argentina	58	52
Brasil	62	51
México	55	28
Chile	72	51
Perú	72	70
Costa Rica	57	65

cativamente superior entre los emprendedores dinámicos, exhiben diferencias entre sí. Mientras que en México los encuestados destacaron la contribución de la universidad a la formación de sus competencias para emprender, en Chile los niveles de reconocimiento fueron muy inferiores al promedio regional, al igual que en El Salvador. Además, en México los emprendedores dinámicos valoraron de manera especial —respecto del promedio regional— el aporte de la universidad a la adquisición de capacidades tales como manejar el riesgo (29% *versus* 17%), trabajar en equipo (54% *versus* 39%), negociar (31% *versus* 16%) y ser creativos (47% *versus* 37%)<sup>9</sup>. Pero su aporte al conocimiento técnico fue menos valorado (alrededor de la mitad).

En el caso chileno parecería que el paso por la universidad está asociado a otras variables, distintas de la adquisición de capacidades emprendedoras, en razón de las cuales la probabilidad de que un emprendedor graduado sea dinámico es más alta que la que tiene alguien cuyo nivel de instrucción es menor. Podría ocurrir, por ejemplo, que hubiera diferencias en el origen social de los universita-

rios, y/o que el paso por la universidad contribuya a la adquisición de contactos relevantes.

Finalmente, otros niveles educativos, como la enseñanza media, no fueron destacados de manera diferenciada por los emprendedores más dinámicos. De hecho, su aporte fue muy poco valorado por ambos grupos. Si a ello se suma el papel limitado que desempeña la universidad, es indudable que existe un amplio campo para avanzar en la promoción de la empresariedad desde los distintos niveles del sistema educativo, incorporando cambios en los programas de estudios, en las metodologías de enseñanza y en la formación de los docentes.

### ***El ámbito de trabajo previo***

Los principales «ámbitos de incubación» de emprendedores y de empresas son las firmas en las que trabajaron previamente. Su contribución a la formación de vocaciones y competencias es clave. Esta experiencia es la fuente de aprendizaje más reconocida por su aporte distintivo entre los emprendedores dinámicos. Además, destacaron su papel fundamental en la captación de la información sobre ideas de negocios (79%) (ver cuadro 2.8). Este resultado tiene implicaciones de relevancia para los programas que fomentan la empresariedad, que deberían aprovechar la plataforma de aprendizaje que brinda la vinculación de los potenciales emprendedores con el mundo de las empresas. Así mismo, es fundamental facilitar a los jóvenes con dificultades para ingresar al mercado laboral la experiencia que brindan, por ejemplo, las pasantías.

### ***Las redes de contacto***

En el anterior estudio sobre empresariedad en economías emergentes (cf. Kantis y otros, 2002)

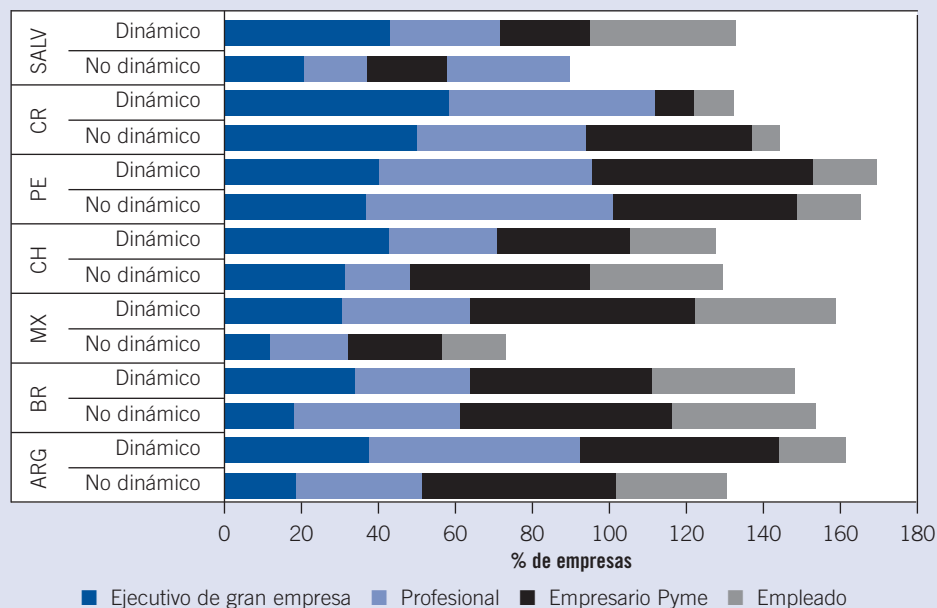
<sup>9</sup> Los emprendedores mexicanos mencionaron, en promedio, 5,5 competencias adquiridas en las universidades, *versus* 4,6 del promedio regional.

**Cuadro 2.9**  
**Competencias y ámbitos de aprendizaje de emprendedores dinámicos**  
**(% de emprendedores, por país)**

País	Universidad			Experiencia laboral		
	Competencia	D %	MD %	Competencia	D %	MD %
Argentina	Conocimiento técnico	73	62	Negociar	77	62
	Solucionar problemas	63	50	Trabajar en equipo	70	51
	Relacionarse con otros	36	15	Planificar	66	54
				Comunicar	62	51
				Administrar	57	46
				Marketing	52	41
Brasil	Trabajar en equipo	41	30	Solucionar problemas	94	78
	Administrar	39	27	Negociar	85	67
				Tolerar el riesgo	79	65
				Trabajar duro	77	59
				Planificar	77	67
				Vocación por los negocios	68	47
México	Solucionar problemas	53	32			
	Creatividad	47	32			
	Planificar	43	32			
Chile	Conocimiento técnico	64	51	Marketing	49	26
Perú	Conocimiento técnico	70	60	Negociar	78	62
	Planificar	59	39	Tolerar el riesgo	70	54
	Marketing	51	30	Relacionarse con otros	54	41
	Solucionar problemas	38	26	Administrar	53	39
				Conocimiento técnico	37	26
Costa Rica	Administrar	58	37	Negociar	86	60
				Planificar	79	55
				Trabajar duro	75	65
				Tolerar el riesgo	75	60
				Trabajar en equipo	71	55
				Creatividad	68	35
				Marketing	68	55
				Vocación por los negocios	46	25
El Salvador	Conocimiento técnico	50	32	Trabajar en equipo	64	43
	Marketing	41	28	Negociar	60	50
				Administrar	60	40
				Planificar	59	37
				Solucionar problemas	59	37
				Comunicar	57	33
				Tolerar el riesgo	54	33
				Marketing	53	30
				Creatividad	50	28

D = dinámico; MD = menos dinámico

**Gráfico 2.4**  
Principal ocupación de las personas que contribuyeron a identificar el negocio  
(% de empresas, según grupo y país)



se destacó el rol clave de las redes de contacto en el proceso emprendedor. La investigación consideró tres instancias fundamentales en las cuales la interacción con otras personas juega un papel destacado: la captación de la oportunidad del negocio en la cual se basa el proyecto (etapa de gestación), el acceso a los recursos (etapa de puesta en marcha) y los primeros momentos de la vida de la empresa (etapa de desarrollo inicial), período en el cual se consideraron sus redes comunicacionales y el apoyo para enfrentar los problemas y desafíos de la gestión. Así mismo, se consideraron las redes sociales (por ejemplo: parientes, amigos, conocidos), las redes de negocios o de producción (proveedores y clientes), así como las institucionales (por ejemplo: instituciones de apoyo a empresas, asociaciones empresarias, universidades).

En general, a la hora de identificar la idea del negocio, los emprendedores dinámicos se distinguieron de los demás por haber interactuado más con ejecutivos de grandes empresas. Por otro lado, los argentinos y los chilenos también se destacaron por sus mayores contactos con profesionales, y los mexicanos, por sus contactos con otros empresarios Pyme (ver gráfico 2.4). En algunos países las redes de los emprendedores dinámicos son más estables, básicamente porque algunos de estos contactos terminan siendo socios de las nuevas empresas dinámicas en Argentina, Costa Rica y El Salvador (30%, 19% y 31%, respectivamente)<sup>10</sup>. Estos resultados confirman la importancia de contar con redes específicas y contactos calificados.

Los emprendedores dinámicos consiguieron un apoyo más frecuente de sus redes para acceder a

<sup>10</sup> Para analizar las diferencias en la composición de los contactos se tomó como unidad de análisis la empresa, mientras que para considerar la estabilidad de las vinculaciones se consideró el total de contactos de las empresas.

**Cuadro 2.10**  
**Papel de las redes como facilitadoras de recursos no monetarios**  
(% de empresas, según grupo y país)

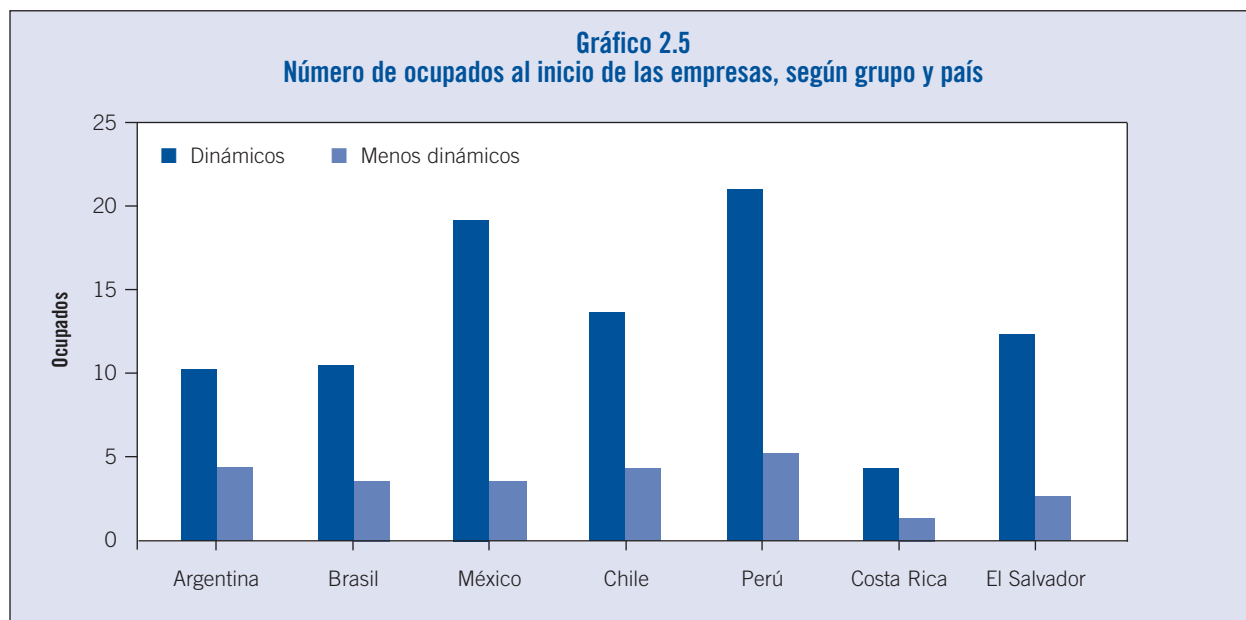
País	Tipo de redes	Recursos no monetarios					
		Información		Tecnología		Otros recursos	
		Dinámicos	Menos dinámicos	Dinámicos	Menos dinámicos	Dinámicos	Menos dinámicos
Argentina	Sociales	70	67	51	54	45	52
	Producción	68	74	54 ****	43 ****	45	54
	Institucionales	29	38	23	20	13	7
Brasil	Sociales	76	82	62	69	32 *****	12 *****
	Producción	75	78	60	51	49	39
	Institucionales	26	35	21	39	8	16
México	Sociales	61*	46 *	69	67	59	65
	Producción	77	56	64	30	50	42
	Institucionales	50	26	34	23	19	19
Chile	Sociales	69	70	49	45	44	33
	Producción	44	53	32	35	36	30
	Institucionales	17	15	9	9	4	7
Perú	Sociales	89	87	70	61	67	56
	Producción	69 **	52 **	84	71	67	54
	Institucionales	43	55	31	39	25	16
Costa Rica	Sociales	75	65	36	35	43	35
	Producción	89	85	79	60	39	45
	Institucionales	36	60	11	25	7	25
El Salvador	Sociales	71	57	44	33	46	33
	Producción	39 ***	23 ***	30	43	54	47
	Institucionales	24	17	19	17	3	0

\* La diferencia corresponde al apoyo de personas conocidas.  
 \*\* La diferencia corresponde al apoyo de los proveedores de la misma región.  
 \*\*\* La diferencia corresponde al apoyo de las redes de producción no locales.  
 \*\*\*\* La diferencia corresponde al apoyo de las redes de producción locales.  
 \*\*\*\*\* La diferencia corresponde al apoyo de los amigos.

recursos no monetarios. En el caso de la tecnología fue especialmente destacado el aporte de sus redes de producción (ver cuadro 2.10). En algunos países las redes también ayudaron a acceder a la información (México, Perú y El Salvador) o a obtener otros recursos, como materias primas o instalaciones (Brasil, Chile y Perú).

Las redes institucionales son poco importantes en la mayoría de los países: sólo ayudan a distinguir a los empresarios más dinámicos en México, donde las organizaciones públicas y las cámaras gremiales ofrecen fuentes de información para quienes desean emprender, las cuales son más aprovechadas por los empresarios dinámicos. En

**Gráfico 2.5**  
**Número de ocupados al inicio de las empresas, según grupo y país**



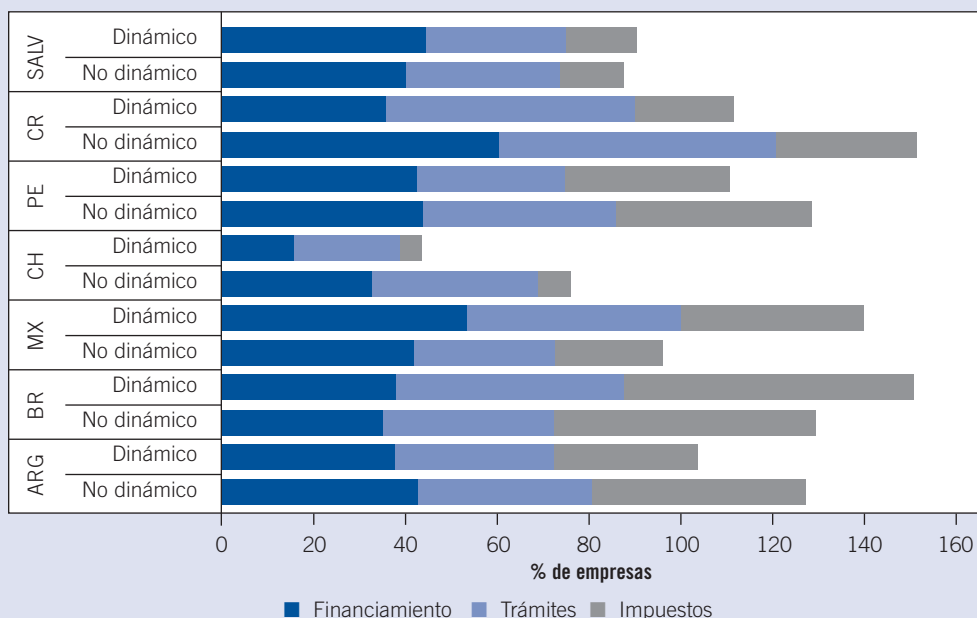
otros países, estas redes desempeñan una función más reconocida por los emprendedores menos dinámicos no sólo en cuanto al acceso a la información, sino también en lo que se refiere al apoyo necesario para resolver los problemas de la gestión durante los primeros años de la firma (Argentina, Brasil, Perú y Costa Rica). Es necesario investigar en profundidad los factores que explican esta situación, dado que por lo general son los empresarios Pyme los que de manera más proactiva suelen hacer uso de los programas institucionales de apoyo. En este caso, es posible que los menos dinámicos hayan podido canalizar sus demandas de apoyo mediante la oferta de asistencia a las microempresas, mientras que las iniciativas para los emprendedores orientados al crecimiento están menos extendidas en la región.

La comparación entre países permite constatar que los emprendedores de México y Perú se destacaron por el importante apoyo recibido de sus redes para acceder a los recursos no monetarios. Por su parte, los brasileños consiguieron un mayor apoyo de sus redes de producción para enfrentar los desafíos de la gestión en los primeros años de vida (57% *versus* 30% del promedio regional).

En el otro extremo, los emprendedores de Chile y El Salvador fueron los que menos uso hicieron de las redes de contacto para identificar la idea de negocio en la etapa de gestación, en el acceso a los recursos necesarios para poner en marcha la empresa, así como también cuando tuvieron que enfrentar los desafíos de la empresa en sus primeros años de vida (sus redes fueron muy reducidas en este caso). Este rasgo del proceso emprendedor en Chile coincide con la caracterización de caso «*self made man*» que se hace en un estudio reciente (Benavente y otros, 2003). En cuanto a El Salvador, es muy probable que ello se deba a la destrucción de capital social a causa de la guerra civil (Umaña, 2003).

En resumen, las redes juegan un papel distintivo en el caso de los emprendedores dinámicos. Acceder a contactos específicos en los negocios es fundamental para complementar el apoyo más genérico y común que suelen brindar la familia y los amigos. Favorecer su desarrollo debe constituir un eje de las iniciativas de desarrollo emprendedor, especialmente en aquellos países en los que se observa muy bajo uso de ellas.

**Gráfico 2.6**  
**Principales obstáculos para decidir la creación de la empresa, por país y según dinamismo**



### El proyecto, la estrategia y su elaboración

Existen importantes diferencias en el perfil de los proyectos que emprenden las firmas de distinto dinamismo. Las escalas iniciales reflejan que hay proyectos más orientados desde el comienzo al crecimiento. En promedio, las ventas del primer año eran entre 5 y 6 veces mayores en el grupo dinámico; la proporción de proyectos por encima de los 100.000 dólares era el doble, y el tamaño medio de los equipos, casi 30% superior.

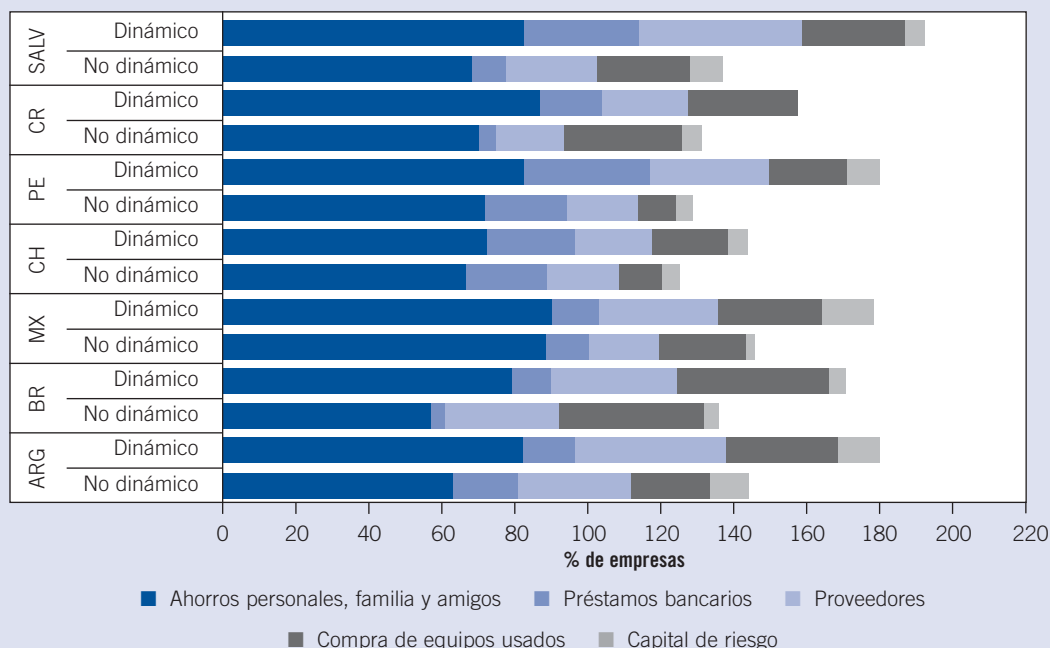
Los emprendedores dinámicos revelaron mayor orientación a la exportación. Por otra parte, en países como Brasil, Chile, México y Costa Rica también se destacaron por haber aprovechado más intensamente las oportunidades de negocios vinculados a la subcontratación. Ello no significa desconocer que para la mayoría de las empresas —aun para las que exportaron— el mercado doméstico constituye su principal base

de negocios y que la subcontratación dista de ser una modalidad generalizada.

Otro aspecto de interés explorado en la investigación se refiere a la preparación de planes de negocios y a la elaboración del proyecto. Al respecto, cabe señalar que en la mayoría de los países no hay diferencias significativas entre los emprendedores dinámicos y el resto, y no se cuenta con evidencias que permitan confirmar la asociación entre la planificación formal y el logro de un mejor desempeño. La mayoría de los emprendedores basan la evaluación del proyecto y deciden la creación de la empresa utilizando las proyecciones de ventas y los costos del emprendimiento.

Solamente en Chile, país que se destaca por la mayor orientación de sus emprendedores a la planificación, se trata de una práctica significativamente más frecuente entre los emprendedores dinámicos (65% *versus* 50%). Los emprendedores chilenos también se diferencian

**Gráfico 2.7**  
**Fuentes de financiamiento inicial de las empresas, según grupo y país**



del promedio latinoamericano por una conducta más activa en la búsqueda de información técnica y económica con antelación al proyecto (tamaño de planta competitiva, nivel de inversión asociado, etc.). Perú es el otro país donde la mayoría de los emprendedores elaboraron planes de negocios, incluyendo a los menos dinámicos. Cabe recordar que, en ambos casos, se trata de los que en la región exhiben mejores niveles de instrucción.

En suma, las principales diferencias encontradas tienen que ver con el perfil de los proyectos que llevan adelante los emprendedores de distinto dinamismo. Este resultado sugiere la necesidad de hacer especial hincapié en el diseño de acciones destinadas a fomentar la identificación de oportunidades de negocios con orientación y potencial de crecimiento, evitando focalizar la atención exclusivamente en la asistencia para la elaboración formal del plan de negocios.

### ***Condiciones que rodean a la decisión de emprender***

La investigación permitió analizar los factores que consideraron los emprendedores a la hora de tomar la decisión de emprender. Además de las razones iniciales que despertaron su motivación por la carrera empresarial, se indagó de qué manera influyó la evaluación de las condiciones del entorno económico y regulatorio sobre la decisión final de emprender. Se consideraron cuestiones tales como la influencia de la disponibilidad de financiamiento, de los costos y los tiempos para formalizar la empresa, de la presión impositiva, del crecimiento esperado de la economía, del dinamismo del sector y de la disponibilidad de apoyo público.

En Chile, en Costa Rica y, en menor medida, en Argentina, las condiciones del entorno afectaron menos negativamente a los emprendedores dinámicos que al resto, lo cual parece ser reflejo de

una distinta actitud y percepción de la realidad entre unos y otros.

El caso del país trasandino se destaca también, en general, por el menor impacto negativo del entorno con respecto a los demás países de la región. La presión impositiva apenas incidió negativamente para 4% de los entrevistados, lo que contrasta con Brasil, donde dos de cada tres emprendedores manifestaron su influencia negativa. Similares consideraciones pueden hacerse con respecto a los costos y tiempos necesarios para formalizar la empresa. En Chile, poco más de uno de cada cinco encuestados evaluó negativamente este aspecto, frente a alrededor de la mitad en México, Brasil y Costa Rica. Estas diferencias son consistentes con los contrastes comentados en el capítulo 1. La disponibilidad de financiamiento también registró menos respuestas negativas en Chile.

Por último, cabe remarcar que el apoyo institucional solamente fue percibido como positivo por una minoría de los encuestados, sin que se observen diferencias significativas entre países con fuerte trayectoria institucional en el campo del desarrollo empresarial, como Chile, Brasil o México, y los demás (Peres y Stumpo, 2002).

Estos resultados indican que es necesario mejorar las condiciones del entorno que influyen negativamente sobre la decisión de emprender, especialmente en aquellos países donde los emprendedores presentaron mayores reclamos.

### **El financiamiento**

La mayoría de los emprendedores, más allá de su dinamismo, financiaron la creación de su empresa con ahorros personales y de la familia, resultando que coincide con otras investigaciones

internacionales (Mason, 1998). Por lo general, los empresarios dinámicos utilizaron mayor número de fuentes que los menos dinámicos, especialmente el capital propio, pero también usaron más intensivamente otras fuentes que les permitieron eludir las restricciones de acceso al financiamiento bancario (por ejemplo, el apoyo de proveedores y/o la compra de equipos usados). Este comportamiento de los emprendedores dinámicos es tradicionalmente conocido en la literatura internacional como «*bootstrapping*» (Winborg, 1997)<sup>11</sup>.

La escasa utilización de los préstamos bancarios se debió principalmente a la inadecuación de la oferta de crédito, especialmente en Brasil y México. En este último país también ocupó un lugar destacado el deseo de los emprendedores de evitar el uso de fuentes externas (para mantener el control del negocio, por desconfianza en las instituciones).

Distinto es el caso de Chile, donde más de la mitad señaló que no se endeudó con los bancos porque no fue necesario contar con capital adicional. Este registro es el más elevado de la región y diferencia claramente a los empresarios dinámicos del resto. Es muy posible que al tratarse de «emprendedores de portafolio» hayan financiado la nueva empresa con ingresos generados en las otras firmas que habían fundado previamente.

También Chile es el país donde las consecuencias de la restricción financiera fueron relativamente menores. Si bien en la mitad de las empresas chilenas se destacó que la falta de financiamiento tuvo implicaciones a la hora de emprender (por ejemplo, ajustes en la escala y/o en el nivel tecnológico inicial; necesidad de acudir al apoyo de clientes/proveedores), esta proporción es muy inferior a la del resto de los países: en México superó el 90%, seguido en orden de importancia

<sup>11</sup> Sólo en El Salvador y Perú consiguieron un mayor acceso a los préstamos de los bancos. El mayor acceso de los dinámicos a los bancos se acentuó en los primeros años en El Salvador y abarcó también a Brasil y Chile, aunque en una medida muy inferior.

por Brasil y Perú (84% en ambos casos). En Brasil y México las restricciones financieras afectaron más a las empresas dinámicas que al resto, incidiendo en particular sobre su nivel tecnológico de partida (57,5% *versus* 41% y 64% *versus* 49%, respectivamente).

El capital de riesgo es una fuente marginal en la región también para los emprendedores dinámicos, al igual que los préstamos de instituciones públicas. Sólo en México y Argentina se observó cierto acceso al capital de riesgo, fundamentalmente provisto por los «inversores ángel» (*angel investors*). Los agentes de financiamiento externo no han conseguido hasta el presente brindar servicios que permitan discriminar entre emprendimientos de diferente dinamismo en América Latina. A ello se suma el muy escaso desarrollo del capital de riesgo y de las iniciativas públicas orientadas a los emprendedores.

Estos resultados permiten confirmar la necesidad de facilitar el financiamiento a quienes desean crear una empresa, considerando en primer lugar las restricciones existentes en la oferta pero también el comportamiento de los emprendedores, cuya actitud frente a las instituciones financieras suele ser muy negativa.

## CONCLUSIONES

Los nuevos emprendimientos latinoamericanos contribuyeron a renovar la base empresarial Pyme y a diversificar el perfil productivo de la región. Se trata, en su mayoría, de equipos formados por hombres jóvenes, de elevado nivel de instrucción y experiencia de trabajo previa, que en muchos casos han fundado otras empresas con anterioridad.

Las nuevas firmas se orientaron especialmente hacia el mercado doméstico. La principal estrategia fue la diferenciación de productos/servicios

ya existentes, mientras que la exportación, la subcontratación y la innovación son oportunidades de negocios menos explotadas por los emprendedores.

La investigación permitió identificar algunos elementos de particular interés desde el punto de vista del diseño de estrategias y programas de desarrollo emprendedor. La formación de vocaciones y competencias emprendedoras podría verse fortalecida si el sistema educativo incorporara el fomento de la empresariedad desde los niveles de enseñanza media y universitaria. Su contribución actual es muy limitada. Por otra parte, las diferencias observadas en el aporte que la universidad hace a la adquisición del conocimiento técnico de los emprendedores —tanto de los dinámicos como de los demás— sugieren la existencia de ámbitos de aprendizaje heterogéneos y, en consecuencia, que es necesario fortalecer y homogeneizar la calidad de la enseñanza en las distintas instituciones de formación superior.

En Argentina y Costa Rica, donde fue significativo el aporte de la universidad a la adquisición de conocimiento técnico y donde la tasa de matrícula universitaria es muy elevada, podría ser particularmente efectivo estimular la implantación de programas de desarrollo emprendedor para favorecer la creación de empresas basadas en el conocimiento. En Chile y El Salvador es necesario investigar en profundidad los motivos por los cuales los emprendedores valoraron tan poco la contribución de las casas de altos estudios, para que éstas puedan jugar un papel más relevante.

Por otra parte, los emprendedores dinámicos reconocieron muy especialmente el aprendizaje logrado en el trabajo previo, evidenciando la necesidad de articular los distintos ámbitos de formación para que los potenciales emprendedores puedan aprender con base en la experien-

cia. Ello puede ser particularmente efectivo en Brasil, debido a que en ese país el aporte de la experiencia de trabajo previo fue destacada muy por encima del promedio regional.

El papel de las redes de contacto constituye otro de los factores que distinguen significativamente el proceso de creación de empresas dinámicas. La vinculación con redes calificadas (por ejemplo, con ejecutivos de grandes empresas) es fundamental para identificar las oportunidades de negocios, acceder a recursos en especie y enfrentar los problemas de la gestión de la nueva empresa. Sería muy conveniente favorecer el desarrollo de espacios facilitadores de las vinculaciones para desconcentrar el acceso a los «activos intangibles» (por ejemplo: información, asistencia técnica). El grado de fragmentación social y productiva característico de los países latinoamericanos hace que el establecimiento de estos contactos no constituya una oportunidad equivalente para los jóvenes de distinta extracción social o experiencia de trabajo. Las acciones para desarrollar las redes deberían ser especialmente importantes en Chile y El Salvador, donde su uso fue muy limitado. En estos casos debe indagarse más detenidamente sobre las razones que explican este comportamiento.

La construcción de ámbitos de formación de vocaciones y competencias empresarias y de espacios facilitadores del acceso a las redes es especialmente crucial en países donde haber nacido en una familia de empresarios o de empleados marca la diferencia entre los emprendedores de distinto dinamismo (por ejemplo, en la adquisición de las vocaciones, competencias o recursos para emprender). Es necesario que no sólo los hijos de empresarios cuenten con una plataforma favorable para crear y hacer crecer sus empresas.

También se observaron significativos contrastes en el perfil de los proyectos, que llevan a reco-

mendar la instrumentación de iniciativas orientadas a facilitar la identificación de oportunidades de negocios para que surjan proyectos de mayor calidad, así como la conformación de equipos con competencias complementarias que sean capaces de llevarlos adelante. Esta necesidad es particularmente importante en el caso de México —debido a que buena parte de los proyectos son creados por empresas unipersonales basadas en ofrecer precios bajos— o en El Salvador, donde es especialmente limitada la articulación con otras empresas. Una lección que brinda el caso salvadoreño es que se puede favorecer la orientación exportadora de los emprendimientos mediante el desarrollo de redes extralocales con aquellos compatriotas que viven en países que pueden convertirse en plazas para la colocación de sus productos.

En casi todos los países los emprendedores debieron comprometer sus recursos propios más intensivamente y utilizaron en forma más significativa otras fuentes alternativas para reducir la necesidad de financiamiento tradicional. A pesar de ello, la falta de financiamiento tuvo consecuencias negativas sobre el tamaño inicial y el nivel tecnológico de los proyectos. De allí que sean necesarias acciones orientadas a desarrollar una oferta de financiamiento apropiada para los emprendedores. En algunos países, como México, es fundamental, además, trabajar sobre la demanda debido a que existe una actitud muy renuente a vincularse con las instituciones financieras. Es muy posible que en Argentina ocurra algo similar después de la crisis económica y financiera. En el corto plazo puede ser muy efectivo estimular la capacitación de los potenciales emprendedores en la gestión de técnicas de financiación no tradicional (*bootstrapping*).

También se hace necesario revisar y mejorar las condiciones del entorno que inciden negativamente sobre la decisión de crear la empresa

(por ejemplo: el sistema impositivo o las regulaciones para la creación de las firmas), especialmente en Brasil y México, donde el reclamo de los emprendedores fue significativamente supe-

rior al promedio regional. También es importante desarrollar una oferta institucional de apoyo a los emprendedores, dado que su contribución fue, por lo general, muy poco reconocida. ■

## CAPÍTULO 3

# PRINCIPALES CONTRASTES ENTRE EL PROCESO EMPRENDEDOR DE LA REGIÓN Y EL DEL ESTE DE ASIA, ITALIA Y ESPAÑA

*Hugo Kantis*

**E**l capítulo anterior permitió constatar la existencia de una nueva camada de empresas dinámicas latinoamericanas fundadas por empresarios jóvenes, así como también identificó los principales factores que las distinguen de las menos dinámicas. El propósito de este capítulo es examinar los contrastes que surgen al comparar el proceso emprendedor en la región latinoamericana con el del este de Asia, Italia y España. Dada la naturaleza contextual del proceso emprendedor, las diferencias halladas entre los distintos países permiten reflexionar acerca de las debilidades y oportunidades existentes en América Latina, con el objeto de diseñar acciones que permitan fortalecer la empresariedad.

Haber identificado una nueva generación de emprendimientos dinámicos en la región no significa que las condiciones sean las más favorables. A lo largo del capítulo, además de identificar las diferencias encontradas en el desempeño de las nuevas empresas en unos y otros países, se exponen las referidas al perfil de sus fundadores y sus motivaciones para crear la empresa. También se analizan los contrastes en el papel que desempeñan los distintos ámbitos de formación en la adquisición del conocimiento técnico y demás competencias para emprender, en sus proyectos, en la utilización de las redes de contacto y en las condiciones que rodean el nacimiento de la firma.

### DIFERENCIAS EN EL DESEMPEÑO

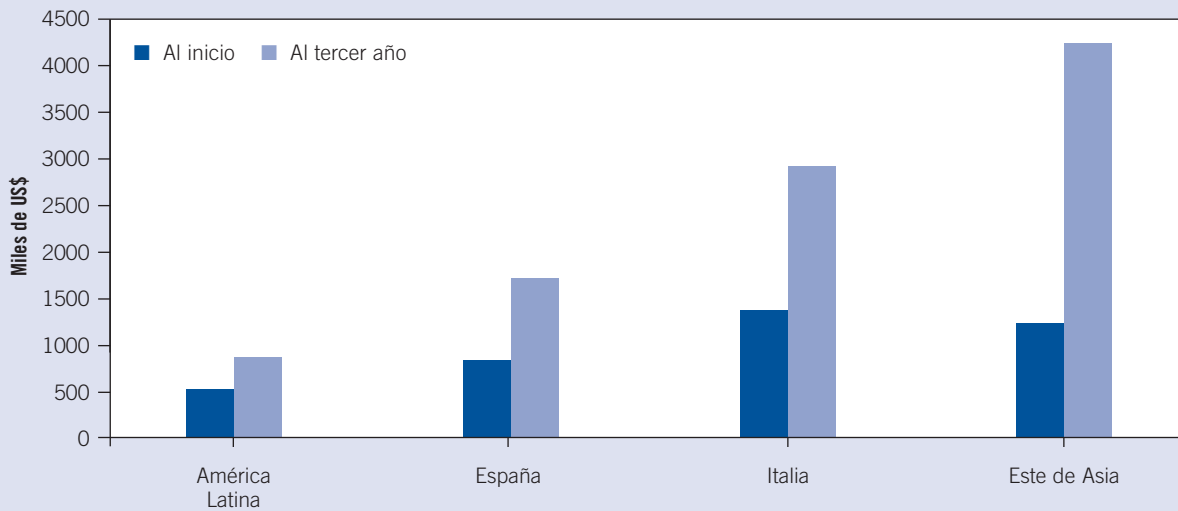
Confirmando los resultados del estudio anterior (Kantis y otros, 2002) el dinamismo de las nuevas empresas latinoamericanas es muy inferior al de las firmas creadas en otras regiones<sup>1</sup>. Al tercer año de vida, por ejemplo, apenas una de cada cuatro firmas latinoamericanas había superado el millón de dólares anuales, frente a dos de cada tres en el este de Asia, cerca de la mitad en Italia y algo más de un tercio en España (ver gráfico 3.1).

Los datos de ventas anuales por ocupado también revelan comportamientos diferenciados entre las empresas latinoamericanas y las demás. Mientras que para las primeras los niveles promedio son de alrededor de 30.000 dólares al tercer año, en casi todos los demás países esa cifra es superior al triple. España se ubica en dicho umbral mientras que Singapur, en el extremo superior, sextuplica los valores de América Latina (ver gráfico 3.2).

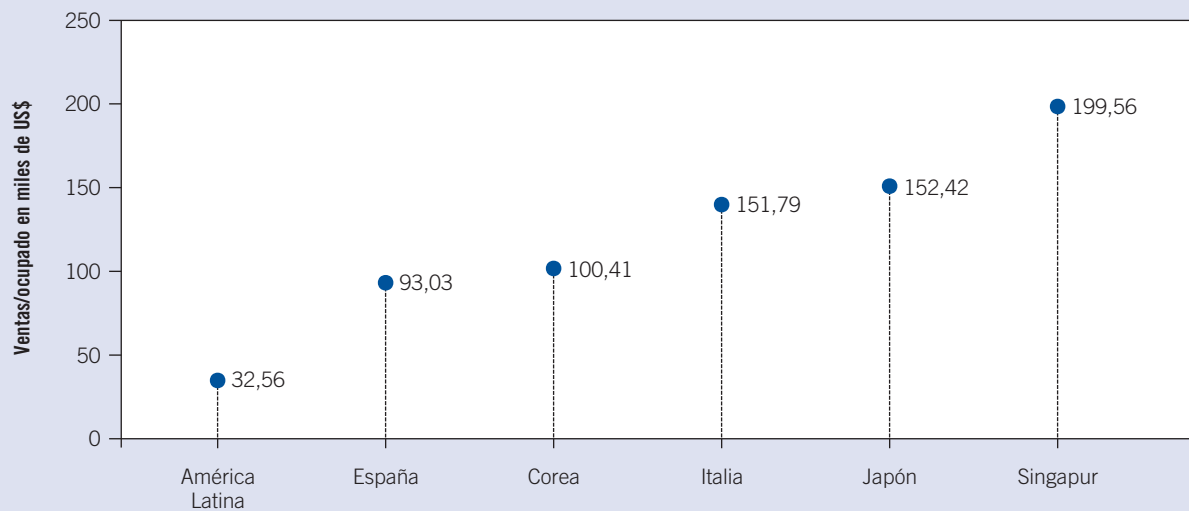
Estas diferencias despiertan un conjunto de interrogantes acerca de los factores asociados a ellas. Es muy posible que las condiciones estructurales menos favorables que enfrentan los emprendedores de América Latina (ver capítulo 1) ayuden, por lo menos parcialmente, a entender este comportamiento. En las secciones siguientes se aportan

<sup>1</sup> En el caso asiático cuatro de cada diez empresas superaron los dos millones de dólares, frente a menos de una de cada diez en América Latina. Si bien no es posible precisar la representatividad estadística del panel de empresas, la importancia de los contrastes identificados entre los países constituye un resultado muy contundente.

**Gráfico 3.1**  
**Evolución de las ventas medias de las empresas dinámicas según país o región**



**Gráfico 3.2**  
**Ventas por ocupado (al tercer año, según país o región)**



**Cuadro 3.1**  
**Origen social de los emprendedores dinámicos por país o región**

Origen social	América Latina	Italia	España	Este de Asia
Clase alta	3,0	1,0	0,9	1,4
Clase media alta	17,5	11,0	13,9	15,8
Clase media	50,9	73,0	56,5	35,4
Clase media baja	19,7	11,0	21,3	30,9
Clase baja	8,8	4,0	7,4	16,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

elementos para la identificación de los factores que inciden en el menor desempeño de las firmas latinoamericanas. En primer lugar se presentan los contrastes encontrados en los antecedentes de los emprendedores y sus proyectos; luego se comentan las diferencias halladas en los principales eventos del proceso emprendedor.

## DIFERENCIAS EN LOS ANTECEDENTES Y LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDEDORES

### *El origen social y género*

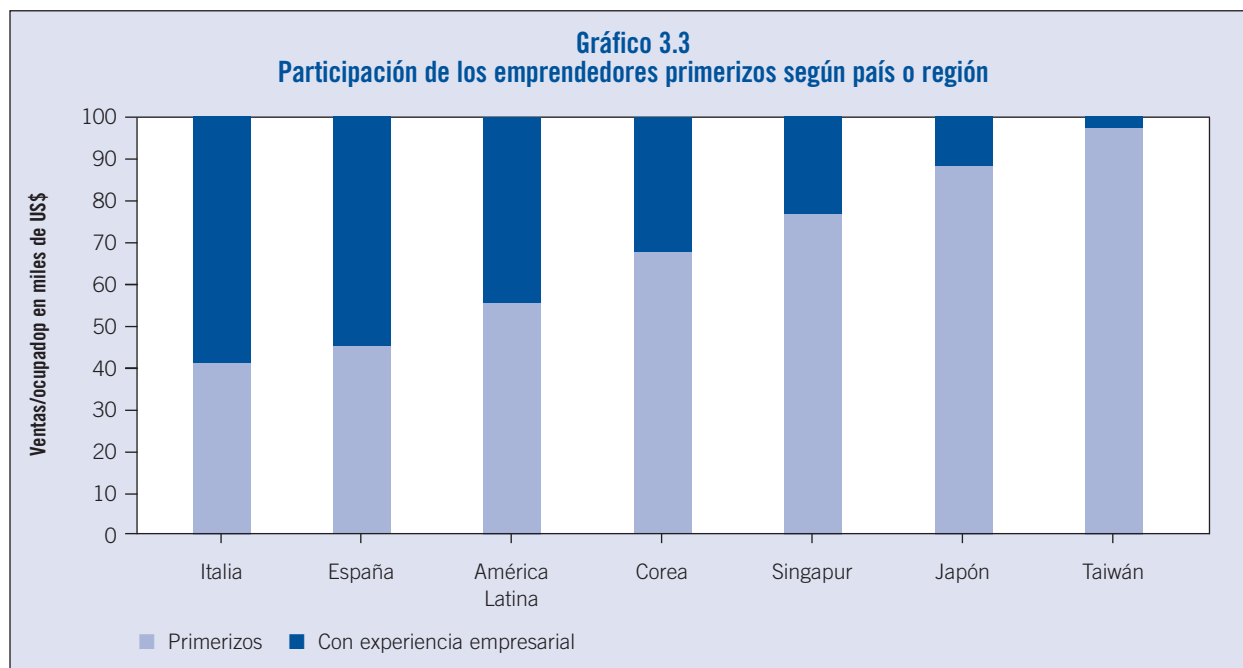
En todos los países la principal fuente de emprendedores es la clase media (más de 80%). En consecuencia, sociedades con una amplia base de segmentos medios cuentan con una plataforma potencialmente más ancha para el nacimiento de emprendedores que aquellas más polarizadas. Esto marca un primer contraste entre América Latina y los demás países, caracterizados (más allá de sus diferencias) por una estratificación social más equilibrada y por un mayor predominio de los sectores medios en la población (ver capítulo 1). Por lo tanto, las bases sociales de las cuales suelen surgir los emprendedores son más estrechas en América Latina.

Adicionalmente, en la mayoría de los países latinoamericanos la presencia relativa de emprendedores dinámicos surgidos de familias de clases más bajas es más limitada (inferior a 25%). En el este de Asia, por el contrario, la mitad de ellos pertenece al grupo de nivel medio-bajo y bajo. Esto es: la base social de la cual emergen los emprendedores asiáticos es más amplia, no sólo por la mayor importancia de los segmentos medios, sino también por la mayor presencia de emprendedores que provienen de niveles socioeconómicos inferiores.

Italia se destaca por el perfil homogéneo de sus emprendedores (casi tres de cada cuatro proceden de la clase media) y también por la mayor presencia de hijos de empresarios (cuatro de cada diez *versus* menos de tres de cada diez en casi todos los países). En ese país, la existencia de una extendida clase media empresarial constituye una importante «cantera» de nuevos emprendedores (Boscherini, 2003).

En los países latinoamericanos así como en Italia y España, un grupo muy importante de los emprendedores dinámicos contaba con experiencia empresarial previa. La renovación de la base de empresarios y la probabilidad de ser exitoso en el primer intento es mayor en el este de Asia (ver gráfico 3.3).

La estrechez de la base emprendedora de América Latina se ve a su vez agravada por la escasa partici-



pación de la mujer en la creación de empresas dinámicas. El dato de que sólo uno de cada diez emprendedores dinámicos de la región sea mujer contrasta con el hecho de que el sector de la micro-empresa tiene una presencia mayoritaria de mujeres. Si bien esta limitación es general, no es tan acusada en países como en Italia o España.

### ***La motivación y su dimensión sociocultural***

Al igual que en América Latina la principal motivación para emprender es la búsqueda del desarrollo personal (ver cuadro 3.2). Sin embargo, la presencia de modelos empresariales inspiradores es una fuente de motivación significativamente más importante en los países asiáticos (excepto en Japón)<sup>2</sup>.

Pero, mientras que en los países latinoamericanos los modelos son fundamentalmente de fami-

liares, es decir, ejemplos muy próximos a los emprendedores, en el este de Asia los medios de comunicación juegan un papel muy importante en la difusión de modelos empresariales y oportunidades de negocio. En Taiwán, por ejemplo, apenas uno de cada diez mencionó como fuente de inspiración a un familiar frente a seis de cada diez que señalaron a los medios de comunicación<sup>3</sup>. Por el contrario, en América Latina los casos más difundidos por esta vía suelen reforzar cierta imagen negativa de los empresarios que existe entre la población y que no está construida sobre la experiencia de vida de la amplia base de emprendedores, ya que sus historias no constituyen noticias atractivas para los medios, como sí lo son los casos asociados a conductas empresariales cuestionadas por la población (por falta de ética o por el ejercicio de prácticas prebendarias) que son los más difundidos.

<sup>2</sup> Se excluyó de la tabla el deseo de poner en práctica los conocimientos como factor motivador debido a que no todos los países del Este asiático incluyeron esta opción en sus encuestas.

<sup>3</sup> Otras formas a través de las cuales los medios generan un clima favorable a los emprendimientos es difundiendo información sobre oportunidades de negocios. Su contribución en este plano es significativamente superior en Taiwán, Singapur y Japón que en los demás países. En Japón los medios televisivos y gráficos dedican importantes espacios a la difusión de experiencias de emprendedores y de empresas (Lundström y Stevenson, 2001; Ko, 2001).

**Cuadro 3.2**  
Principales motivaciones de los emprendedores dinámicos por país o región  
(lugar en el *ranking* y, entre paréntesis, % de emprendedores)

Motivación	América Latina	Italia	España	Japón	Taiwán	Corea	Singapur
Autorrealización	1° (88)	1° (54)	1° (80)	1° (71)	1° (90)	2° (82)	1° (82)
Contribuir a la sociedad	3° (58)	7° (15)	4° (41)	2° (61)	3° (68)	1° (83)	3° (71)
Modelos de rol	5° (33)	6° (21)	7° (25)	6° (33)	2° (73)	3° (61)	6° (57)
Independencia	4° (56)	2° (51)	2° (63)	4° (51)	7° (31)	6° (43)	4° (69)
Mejorar ingresos	2° (74)	3° (42)	3° (50)	3° (52)	5° (54)	4° (56)	2° (77)
Enriquecerse	7° (27)	8° (13)	5° (31)	5° (40)	4° (54)	7° (39)	5° (66)
Seguir la tradición familiar	8° (19)	4° (40)	8° (23)	9° (6)	8° (10)	10° (10)	8° (29)
Status social	6° (31)	5° (23)	6° (31)	7° (30)	6° (37)	5° (50)	7° (40)

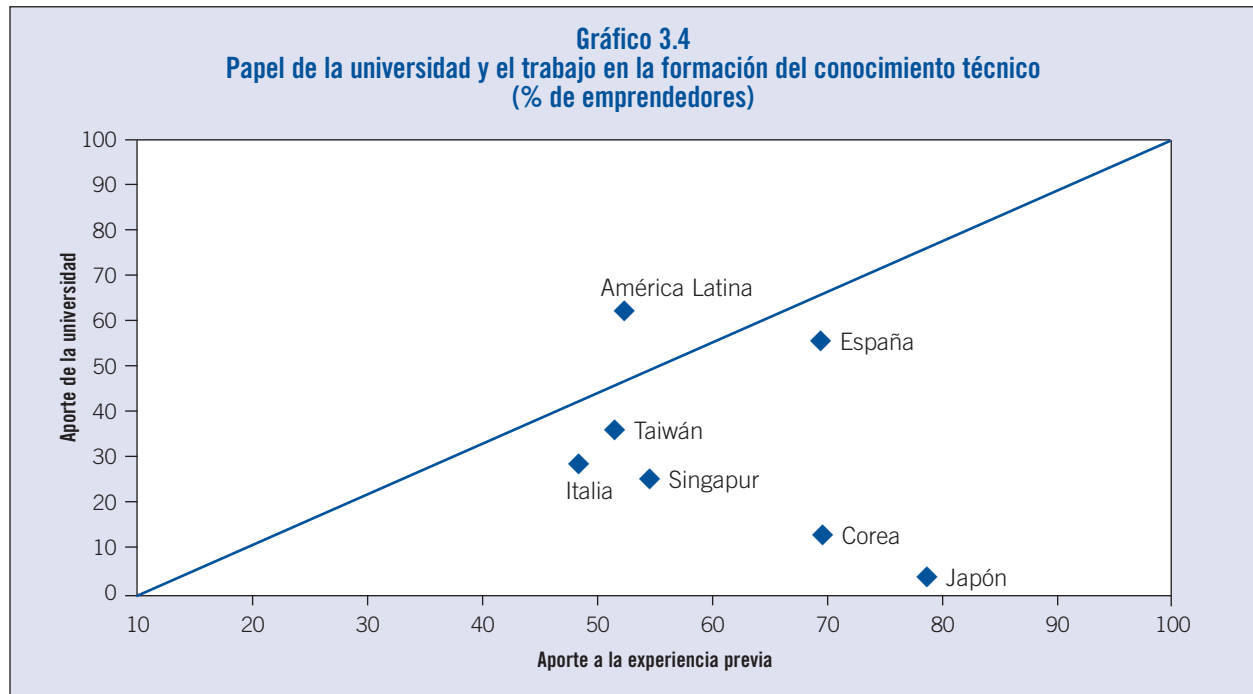
Este contraste parece indicar la existencia de contextos culturales muy diferenciados. En los países asiáticos –más que en América Latina– la figura del empresario aparece más directamente ligada a historias de esfuerzo y logro no sólo a nivel individual, sino también para el desarrollo de la sociedad en su conjunto (ver capítulo 1). En esa región, el rol de los empresarios aparece asociado, junto con el Estado, a los logros alcanzados en materia de elevación en los niveles educativos y en los ingresos de la población, así como en los niveles de desarrollo productivo y tecnológico.

En el caso italiano, a diferencia de lo esperado, los modelos no son un factor muy importante pero la influencia de la familia se manifiesta a través de la motivación de seguir la tradición de estar en los negocios. Este factor es superior al de América Latina, España y el este de Asia.

En cuanto a las motivaciones económicas, los emprendedores asiáticos reconocieron de manera más significativa su intención de ser adinerados frente a la opción de mejorar los ingresos, que fue la más destacada en América Latina y en los países europeos. Es posible que esta respuesta denote la existencia de mayores trabas culturales para reconocer socialmente las ambiciones materiales de las personas en la región.

### **Formación del conocimiento técnico y de las competencias para emprender**

Existe un contraste significativo en relación con el papel que juega la universidad en distintas regiones. En América Latina su contribución relativa a la adquisición del conocimiento técnico, recurso clave para emprender, es claramente más determinante que en los otros países. En casi todos los



países latinoamericanos su aporte supera con creces el del ámbito laboral y distingue de manera positiva a los más dinámicos del resto. Esta situación es diferente de la observada en los países asiáticos y europeos, donde la experiencia laboral como fuente de conocimiento técnico es más importante.

En Italia apenas uno de cada cuatro emprendedores es graduado universitario, es decir, menos de la mitad que en los demás países. Estas cifras revelan que el conocimiento técnico para emprender circula y se difunde por canales más amplios que los que brinda el sistema de educación superior. En el caso de los distritos industriales italianos, por ejemplo, la trama de pequeñas y medianas firmas desempeña este tipo de función (Boscherini, 2003; Boscherini y Poma, 2000).

En América Latina el papel más gravitante de la universidad se verifica en un contexto de especialización en actividades productivas poco intensivas en conocimiento, con escaso desarrollo de tramas productivas y de flujos de información y

tecnología entre las empresas y las instituciones. Ello no significa relativizar el papel del sistema de formación superior sino, por el contrario, reconocer su aporte y potencialidad para favorecer, a través de la formación de los emprendedores de base universitaria, la diversificación y calificación de la estructura productiva de los países latinoamericanos. Adicionalmente, plantea el desafío de ampliar las bases de generación y difusión del conocimiento técnico necesario para emprender dado que la proporción de la población que accede a la universidad es minoritaria en la mayor parte de los países (ver capítulo 1).

En otras competencias para emprender relacionadas con las capacidades de gestión (por ejemplo, negociación, administración, trabajo en equipo) o con cuestiones actitudinales (tolerancia frente al riesgo, vocación por los negocios) la empresa se revela como el ámbito más fértil, más allá de la región. Sin embargo, la capacidad de comercializar aprendida en el empleo previo es significativamente mayor en el este de Asia (78% *versus* 56% en América Latina, 38% en Italia y 60% en España).

La contribución de la familia como ámbito formador de algunas competencias actitudinales (capacidad para el trabajo duro) fue más reconocida en España. En el caso italiano, donde cabía esperar un comportamiento similar, los emprendedores manifestaron ciertas dificultades para identificar el contexto en el cual adquirieron sus competencias emprendedoras. Es muy probable que ello se deba a la elevada interrelación que existe en los distritos industriales italianos entre los distintos ámbitos, en los cuales la empresa y la familia, por ejemplo, muestran un alto grado de superposición (Boscherini, 2003).

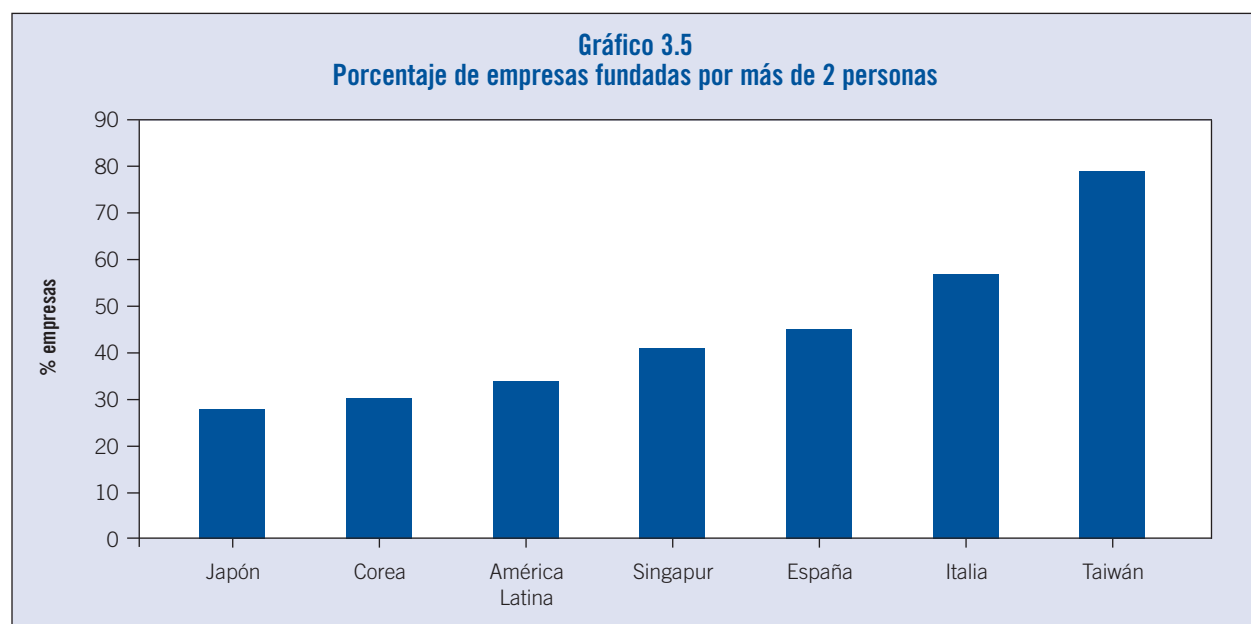
## DIFERENCIAS EN LOS PROYECTOS EMPRESARIALES

Los equipos fundadores suelen ser menos numerosos en América Latina, especialmente cuando

se los compara con los de Taiwán e Italia, países en los cuales de cada diez empresas —ocho y seis, respectivamente, cuentan por lo menos con tres socios fundadores.

Otro tanto ocurre con las inversiones iniciales. La proporción de emprendedores italianos y españoles que invirtieron por encima de cien mil dólares (43% y 40%, respectivamente) duplica la de América Latina y aunque la información disponible sobre las inversiones de los emprendedores asiáticos es más limitada, apunta en la misma dirección<sup>4</sup>. En otros términos, los proyectos en América Latina parten de escalas iniciales inferiores.

Por otra parte, en los países asiáticos son más frecuentes los emprendimientos basados en la tecnología, particularmente en Japón y Corea<sup>5</sup>, así como en España e Italia<sup>6</sup> fueron más aprovechadas las

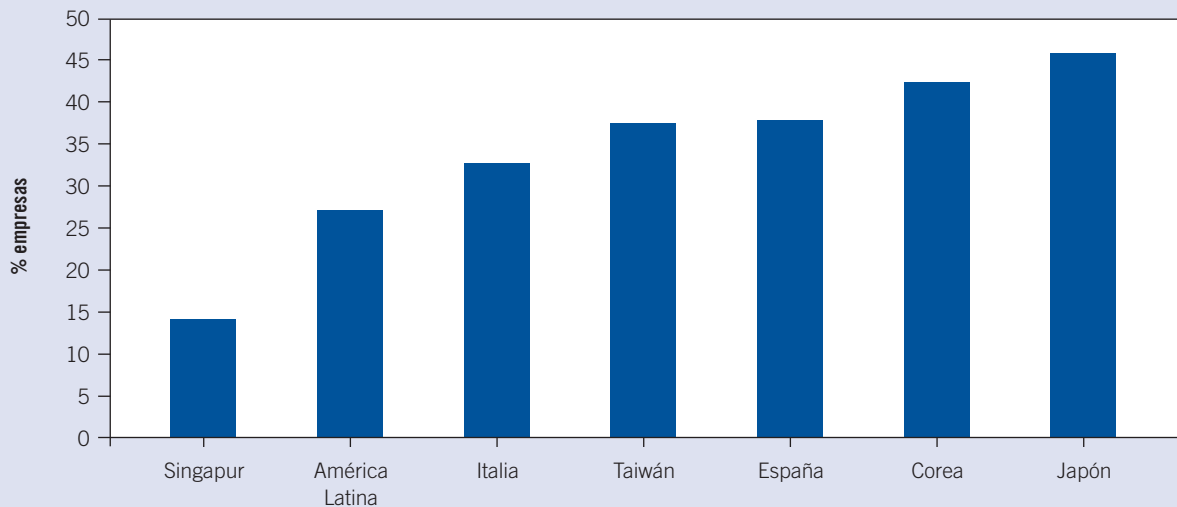


<sup>4</sup> Uno de cada cuatro invirtió por encima de 500.000 dólares, frente a menos de uno de cada diez en América Latina.

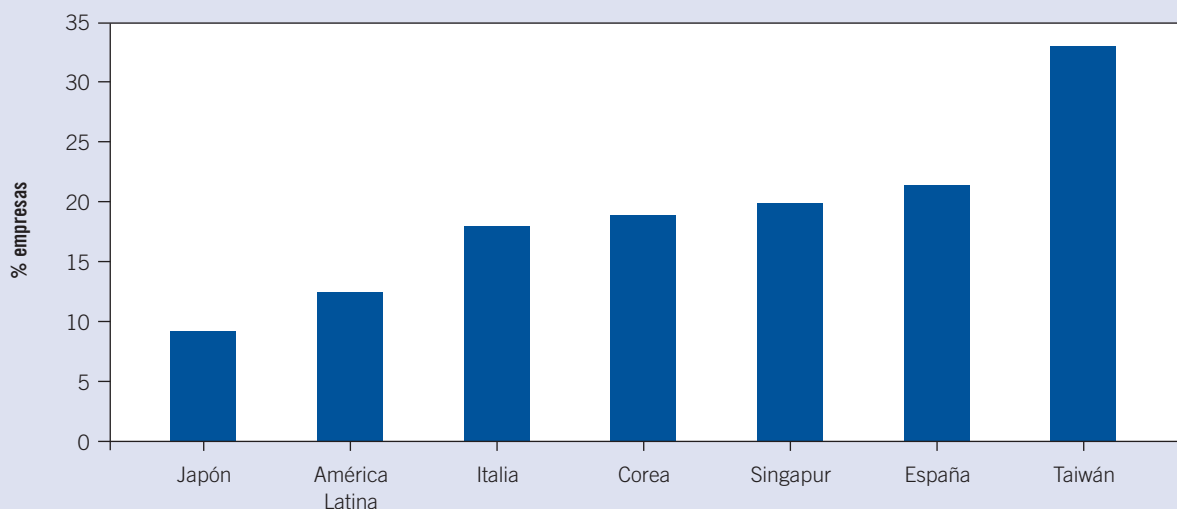
<sup>5</sup> Los criterios para la selección de las empresas permitían incluir empresas de sectores basados en el conocimiento y del sector de manufacturas tradicionales en una proporción entre 35% y 65%, mientras que en el este de Asia fue difícil no superar el límite máximo del intervalo y en el caso latinoamericano ocurrió lo contrario. Más allá de que la conformación sectorial del panel no es extrapolable al universo de nuevas empresas, las diferencias comentadas indican la presencia de perfiles sectoriales contrastantes.

<sup>6</sup> En Italia uno de cada tres emprendimientos nació orientado a producir bienes que antes elaboraban otras empresas. Es posible que su presencia no sea mayor debido al predominio de un tejido empresarial compuesto por Pyme especializadas y articuladas, con poco espacio para profundizar prácticas de subcontratación muy generalizadas.

**Gráfico 3.6**  
**Proporción de nuevas empresas basadas en la subcontratación**



**Gráfico 3.7**  
**Empresas dinámicas exportadoras al 3er año de vida**



oportunidades de negocios asociadas a la tercerización de actividades de otras firmas. Estas diferencias reflejan contrastes estructurales y contrastes en la conducta de los agentes productivos. El distinto desempeño de los sistemas de innovación además de una mayor plataforma de empresas tecnológicas en el este de Asia contribuyen a explicarlos (ver capítulo 1). Adicionalmente, las crisis de algunas economías como la coreana, estimularon el naci-

miento de *spin offs* de profesionales de grandes corporaciones (Baek, 2001).

Por otra parte la subcontratación como fuente de oportunidades para la creación de empresas dinámicas se corresponde con niveles diferentes de integración vertical, articulación y brechas de productividad entre Pyme y empresas grandes en unas y otras economías (Kuriyama, 1990; KIET,

**Cuadro 3.3**  
**Principales fuentes de ventajas competitivas de las empresas dinámicas**  
(% de empresas por país o región)

Motivación	América Latina	Italia	España	Japón	Taiwán	Corea	Singapur
Precio	24,9	26,0	29,6	50,0	26,5	28,0	31,4
Calidad	53,1	71,0	65,7	61,5	66,5	57,0	57,1
Servicios	51,3	57,0	69,4	62,5	78,0	51,0	80,0
I+D, Diseño	38,0	29,0	42,6	33,2	61,0	38,0	37,1
Marketing	27,1	22,0	36,1	21,6	45,5	27,0	57,1
Servicios de entrega	38,7	41,0	62,0	53,8	31,0	20,0	60,0

2000; Peres y Stumpo, 2000; Lee, 1997; Katz, 1986).

La presencia de nuevas empresas exportadoras (*born global*) es menor en América Latina. Es posible que esta diferencia se explique, al menos parcialmente, por el distinto grado de orientación internacional de las empresas en las que se formaron los emprendedores. La misma suele ser baja en los países latinoamericanos, en contraste con la fuerte propensión exportadora que exhiben en la mayoría de los demás países (ver capítulo 1). En consecuencia, unas y otras «escuelas de empresarios» aportan distintas capacidades, aprendizajes y contactos que luego son utilizados por los emprendedores para hacer negocios.

Es interesante recordar que en América Latina tanto la actividad de exportación como la subcontratación suelen ser más frecuentes entre los emprendedores dinámicos que en los demás. Es decir que los negocios más vinculados con la presencia de desempeños superiores son además más comunes en el este de Asia y el sur de Europa que en América Latina.

Finalmente, si bien la mayoría de los emprendedores se basaron en la diferenciación de bienes ya

existentes por calidad y/o servicios, los de Italia y España y los de casi todos los países asiáticos (excepto Corea) consiguieron aventajar a sus competidores de manera más significativa que los latinoamericanos. En algunos países también lograron diferenciarse de sus competidores en cuanto a esfuerzos de investigación y desarrollo o diseño (Taiwán) y a sus actividades de *marketing* (Taiwán y Singapur). En otros términos, las bases de competitividad en estos países son más amplias y extendidas.

En resumen, al comparar las empresas de las distintas regiones se observan diferencias en las escalas iniciales, en el grado de desarrollo de negocios en sectores de tecnología, en la subcontratación y/o exportación pero también en la capacidad de aventajar a sus competidores con base en la diferenciación.

Las menores escalas pueden atribuirse tanto al tamaño inferior de los mercados domésticos en América Latina como a las mayores restricciones para financiar los emprendimientos, aspecto que se comentará más adelante. Dado que la mayor parte de los negocios se orientan a atender las demandas de otras empresas domésticas, la

menor dimensión de la economía empresarial en los países latinoamericanos y las restricciones existentes en la articulación entre empresas grandes y pequeñas (especialmente las nuevas) constituyen aspectos estructurales que limitan el espacio de oportunidades para los nuevos emprendimientos. Además, el perfil de las empresas preexistentes —en las que se forman los emprendedores— también difiere entre países. La baja orientación de las latinoamericanas hacia sectores tecnológicos y/o a la exportación hace menos probable que los emprendedores conciben nuevos negocios con ese perfil o que cuenten con los contactos que les puedan facilitar su desarrollo.

Es muy probable que estos aspectos estructurales que diferencian a los países latinoamericanos de los demás ayuden a explicar los contrastes identificados más arriba, exigiendo a los emprendedores de la región el despliegue de mayor capacidad empresarial para sortear los límites que imponen las condiciones preexistentes. La vinculación entre las características estructurales de contextos tan diferentes y la existencia de perfiles y desempeños empresariales contrastantes constituye un área temática que merece ser profundizada en futuras investigaciones.

## LAS REDES DE CONTACTO Y SU EVOLUCIÓN

El gráfico 3.8 ofrece una visión global del grado de utilización de las redes por parte de los emprendedores en distintas instancias clave del proceso de creación de la empresa (gestación: identificación de la oportunidad; puesta en marcha: acceso a recursos; desarrollo inicial: apoyo ante los desafíos de la gestión).

El acceso a los recursos, por ejemplo, es la oca-

sión en la cual más emprendedores acuden a las redes de contacto. Incluso en España, donde el número de emprendedores que las utilizó es menor, lo hicieron casi ocho de cada diez. El apoyo para enfrentar los problemas de la gestión en los primeros años de vida es, por el contrario, la instancia del proceso en la cual las redes son relativamente menos utilizadas.

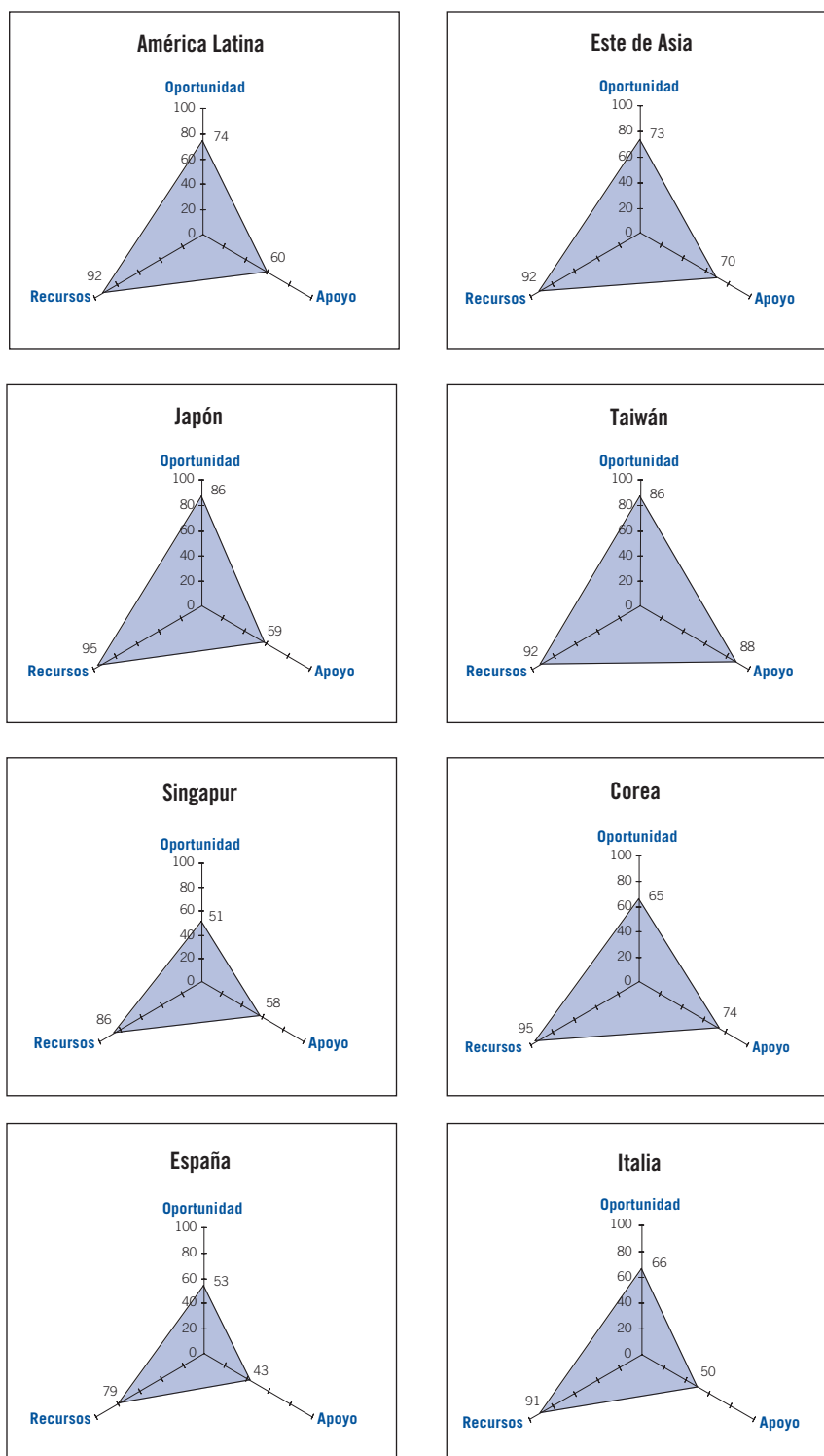
Ese uso de las redes es un fenómeno más generalizado en Taiwán, seguido en orden de importancia por Corea y Japón. Este resultado refuerza la imagen acerca de la existencia de tramas empresariales favorables para los emprendedores en esa región. Por ejemplo, en los primeros años de vida de la empresa, el apoyo de esas redes (especialmente de proveedores y clientes) es muy importante en Taiwán y Corea.

En el otro extremo contrasta la muy baja utilización que de ellas hacen los emprendedores españoles, particularmente para captar oportunidades de negocios y obtener apoyo en los primeros años de vida de la empresa. Se carece sin embargo de elementos que ayuden a explicar este perfil de conducta del emprendedor español.

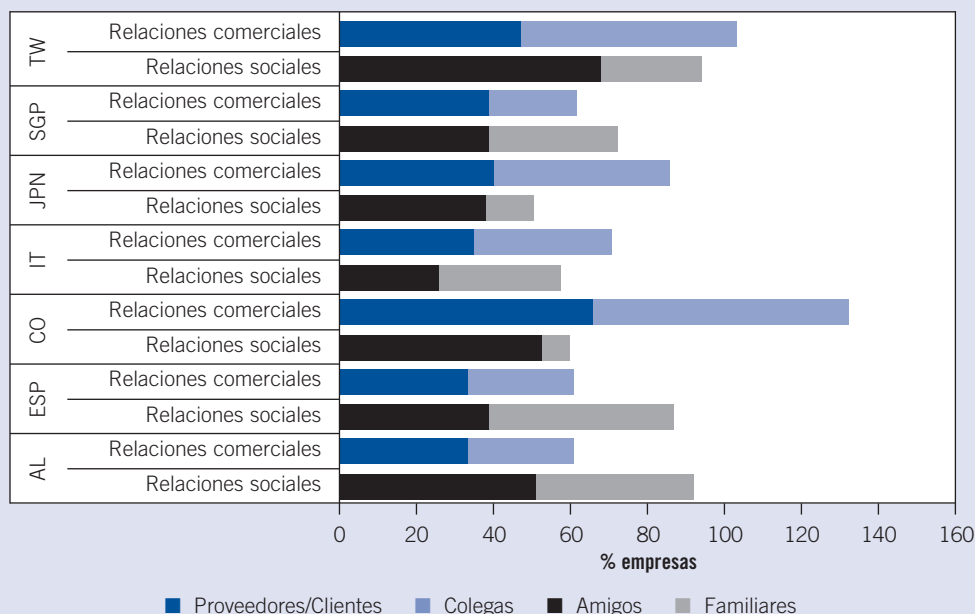
América Latina e Italia se ubican en niveles intermedios, siendo más importante el papel que juegan las redes en el acceso a los recursos y a las oportunidades que en la asistencia a la gestión de las empresas. En Italia, país conocido por la importancia de sus redes empresariales, la mitad enfrentó los desafíos de la gestión inicial valiéndose sólo de los esfuerzos de su organización interna. Sin embargo, es donde fueron menos mencionados por los empresarios los problemas de los primeros años, en particular los relativos a las dificultades para conseguir proveedores y clientes, adquirir maquinarias y equipos adecuados y adaptarse a las necesidades de los usuarios<sup>7</sup>. Es posible que un

<sup>7</sup> Además, cabe recordar que en América Latina los emprendedores de México y Perú contribuyen a elevar el promedio regional, mientras que los de Chile y El Salvador son los que menos utilizaron las redes.

**Gráfico 3.8**  
Empresas que utilizaron redes de contacto ante problemas (% según país o región)



**Gráfico 3.9**  
**Importancia de las redes según grupo y país**



ambiente favorable para emprender así como la contribución de las redes de contactos jueguen un papel más preventivo que reactivo, y sean más importantes para evitar que los problemas aparezcan (Boscherini, 2003). Un aspecto que distingue a las redes de los emprendedores latinoamericanos y en cierta medida a las de los españoles es la mayor importancia relativa de su núcleo social cercano (parientes, amigos), mientras que en el este de Asia –especialmente en Corea– y en Italia las relaciones comerciales son mucho más frecuentes que en los demás países. Esta mayor presencia de contactos con el mundo de los negocios en el caso de los emprendedores asiáticos es en alguna medida sorpresiva debido a la menor presencia en esta región de quienes ya contaban con experiencia empresarial previa. Ese resultado estaría indicando condiciones más favorables para acceder a las redes de negocios en los países asiáticos.

Otro rasgo distintivo de los emprendedores latinoamericanos es la mayor presencia relativa de eje-

cutivos de grandes firmas entre sus contactos clave, especialmente entre los dinámicos. Esta situación contrasta con la observada en los países asiáticos y europeos, en los cuales los empresarios Pyme juegan un papel más relevante que los funcionarios de las grandes firmas. En Japón, y en menor medida en Corea, los contactos con otros empleados también contribuyeron de manera más significativa a la identificación de la oportunidad del negocio, completando un perfil más heterogéneo y menos concentrado de las fuentes de contactos relevantes (ver cuadro 3.4).

Las redes iniciales de los emprendedores latinoamericanos, y también las de los españoles, son menos estables que en Italia y Asia, lo que refleja la existencia de articulaciones más débiles. Menos de un tercio de los primeros conservaba alguno de estos vínculos al momento del estudio frente a cerca de la mitad en la mayoría de los demás países. En Italia y Taiwán, en el otro extremo, seis de cada diez mantenían algún tipo de

**Cuadro 3.4**  
**Perfil de las redes de los emprendedores dinámicos**  
**(por país o región, en %)**

Ocupación	América Latina	Italia	España	Japón	Taiwán	Corea	Singapur
Empresario Pyme	45,0	56,0	58,0	56,0	58,0	67,0	44,0
Ejecutivo de gran empresa	38,0	14,0	26,0	23,0	28,0	24,0	28,0
Empleado	26,0	21,0	25,0	52,0	40,0	41,0	11,0

relación. La mitad de los italianos había internalizado alguno de estos contactos en calidad de socio de la empresa, mientras que entre los asiáticos también eran muy importantes los vínculos estables con clientes (40%), es decir, estos se mantuvieron ligados a la firma como parte de una red externa.

## LAS CONDICIONES DEL ENTORNO Y DE FINANCIAMIENTO

Las respuestas de los emprendedores acerca de los factores de desaliento a la hora de tomar la decisión de emprender reflejan condiciones menos favorables en América Latina, coincidiendo con algunas evidencias objetivas parciales presentadas en el capítulo 1 (por ejemplo, para registrar las nuevas empresas o para financiar la creación de firmas). En el otro extremo, Italia y Taiwán destacan positivamente en los tres factores, Japón, en materia impositiva y regulatoria y España, en el plano tributario (ver gráfico 3.10).

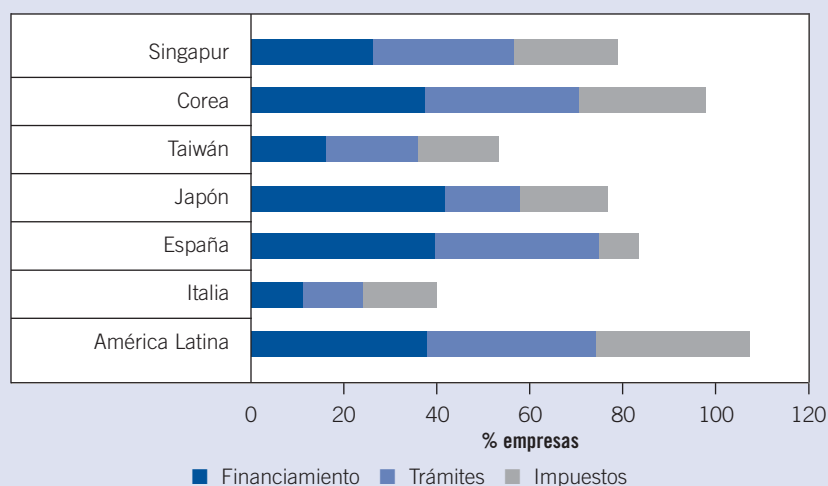
Adicionalmente, las fuentes de financiamiento utilizadas también presentan contrastes relevantes. Si bien en todos los países los ahorros personales constituyen el principal recurso de los emprendedores, el contexto financiero es particularmente restrictivo en América Latina. Los préstamos bancarios fueron utilizados para crear

la empresa por un segmento significativamente mayor en Italia, España, Corea y Taiwán, mientras que el financiamiento público es más importante en Japón, Corea e Italia y el capital de riesgo, en Taiwán y Corea. Sin embargo en América Latina el capital de riesgo es muy reducido, limitado fundamentalmente a inversores informales cuya presencia fue mayor en los años del auge en los negocios de Internet. En este contexto, los emprendedores latinoamericanos se ven ante la necesidad de acudir al apoyo de proveedores/clientes o a la compra de equipos usados.

Una vez fundada la empresa, en algunos países la brecha en la composición de las fuentes utilizadas tiende a consolidarse o incluso a acentuarse; es así como se acrecienta el uso de fuentes bancarias en Japón, o del apoyo público en Japón y Corea.

Es interesante agregar que en la mayoría de los países de América Latina la principal razón que explica el no uso de las fuentes externas fue la ausencia de una oferta apropiada, mientras que en Italia –y en España en menor medida– lo relevante fue la falta de necesidad de contar con fondos adicionales. Así mismo, los emprendedores latinoamericanos fueron los que más destacaron las consecuencias negativas de la restricción de financiamiento externo (inicio con una menor escala, nivel tecnológico, etc.), mientras que Italia y Corea se ubicaron en el extremo

**Gráfico 3.10**  
**Principales obstáculos que desalientan a los emprendedores para crear la empresa**



**Cuadro 3.5**  
**Principales fuentes de acceso a financiamiento al inicio del emprendimiento y en los primeros años**  
**% empresas**

Región/país	Fuentes internas		Fuentes externas						Otras fuentes***	
			Bancos		Apoyo público*		Capital de riesgo**			
	Al inicio	Primeros años	Al inicio	Primeros años	Al inicio	Primeros años	Al inicio	Primeros años	Al inicio	Primeros años
América Latina	88	88	21	26	3	5	9	6	59	58
Italia	76	76	50	49	19	14	6	7	32	46
España	81	81	39	42	11	6	7	13	54	48
Japón	88	88	26	61	28	61	17	17	36	32
Taiwán	67	67	30	35	4	5	33	28	37	30
Corea	70	70	33	30	19	30	23	24	29	31
Singapur	80	80	6	26	11	17	9	14	46	57

\* Incluye préstamos, garantías y subsidios de instituciones públicas nacionales y locales.

\*\* Incluye "inversores ángel" e inversores corporativos.

\*\*\* Incluye adelantos de clientes, créditos de proveedores, compra de equipos usados y *factoring*.

**Cuadro 3.6**  
**Razones y consecuencias de la no utilización de financiamiento externo**  
**% empresas**

Razones de la no utilización de fuentes externas	América Latina	Italia	España	Japón	Taiwán	Corea	Singapur
No necesitó capital adicional	32	86	47	19	19	7	23
La oferta era inapropiada	51	9	27	23	32	12	17
<b>Consecuencias de la no utilización de fuentes externas</b>							
Redujo la escala	56	13	41	31	43	26	60
Buscó socios	11	7	11	38	70	9	34
Buscó apoyo de clientes/proveedores	51	7	27	24	51	5	63
Demoró el lanzamiento	32	14	15	7	26	3	43

opuesto. En Taiwán y, en menor medida, en Japón y Singapur fue mucho más frecuente que en los demás países la búsqueda de nuevos socios para enfrentar estas restricciones. Seguramente las condiciones de confianza en estos países, así como la mayor capacidad de ahorro de la población y su menor aversión al riesgo facilitaron este tipo de comportamiento (ver capítulo 1 y cuadros 3.5 y 3.6).

En suma, las condiciones del entorno marcan contrastes significativos entre los países latinoamericanos y las otras regiones, definiendo un marco menos favorable para emprender y desarrollar sus negocios. Este contexto contribuye a explicar el inferior desempeño de las empresas dinámicas en América Latina.

## CONCLUSIONES

A pesar del dinamismo que revelan las nuevas firmas latinoamericanas el mismo fue inferior en comparación con el de las que se crearon en el este de Asia, Italia y España pero las diferencias en unos y otros países llevan a destacar el esfuerzo y el dinamismo de los emprendedores latinoamericanos, quienes consiguieron crear y hacer crecer sus empresas en condiciones relativamente menos favorables.

La importancia de los segmentos de clase media en la sociedad y la emergencia de emprendedores de estratos socioeconómicos inferiores son más limitadas en América Latina que en el este de Asia, donde se favorece en mayor medida la movilidad social. Por otra parte, la presencia de emprendedores primerizos es también menor

que en dicha región, es decir que su contribución a la ampliación de la base empresarial es más limitada.

Se observan algunos contrastes muy importantes en el contexto motivacional que influyó sobre los emprendedores. Especialmente en el caso asiático los medios de comunicación difunden modelos empresariales y oportunidades comerciales, contribuyendo a forjar las vocaciones empresarias y a identificar la idea del negocio. Además, los emprendedores reconocieron motivaciones más ambiciosas que incidieron en su deseo de emprender. En Italia el deseo de crear una empresa para continuar con la tradición familiar es un factor motivacional muy importante, en especial si se considera la presencia muy extendida de las empresas familiares en ese país. En América Latina, por el contrario, estas fuentes de motivación son mucho menos potentes, lo que refleja las limitaciones del contexto sociocultural para encender las vocaciones emprendedoras.

Las universidades latinoamericanas juegan un papel más importante en la adquisición del conocimiento técnico que la formación en el empleo. Esta situación difiere de la observada en los demás países, en los cuales las empresas donde se trabajó antes fueron la principal fuente de este tipo de aprendizaje. La menor presencia de empresas intensivas en conocimientos en los países de América Latina hace que las instituciones de educación superior y demás instituciones de ciencia y técnica deban jugar un papel particularmente destacado en la implantación de políticas de desarrollo emprendedor.

Por otra parte, los proyectos se diferencian en términos de sus escalas iniciales y también en el perfil de oportunidades en las cuales se basan. Los negocios intensivos en conocimiento, la subcontratación o la exportación son significativamente

menos frecuentes en los países latinoamericanos. También son menores sus ventajas frente a los competidores en factores ligados a la diferenciación (calidad, servicio o *marketing*) que es la principal fuente de oportunidades para la creación de empresas dinámicas. Este resultado se vincula con las características del tejido productivo latinoamericano. La menor presencia de empresas de este perfil hace que los emprendedores se formen en «escuelas» menos calificadas para fomentar este tipo de negocios. Además, se refuerza la conclusión presentada en el capítulo anterior acerca de la importancia de favorecer el desarrollo de capacidades para identificar negocios con potencial de crecimiento. Es igualmente necesario expandir el espacio de oportunidades para los emprendedores, por ejemplo, a través de las políticas de innovación y la internacionalización de empresas, las cuales deberían estar articuladas con las iniciativas de desarrollo emprendedor.

Otras diferencias importantes se refieren a las características de los equipos y las redes. Los equipos latinoamericanos tienden a ser menos numerosos y sus redes, además de ser menos estables, están más ceñidas al ámbito social cercano. La construcción de equipos y redes depende en buena medida de las actitudes y de los valores predominantes en la sociedad. Los niveles de confianza y el espíritu asociativo afectan el espacio para la formación de redes y equipos. Avanzar hacia una cultura más emprendedora y fortalecer el capital social debe contribuir al desarrollo de redes más densas y estables, beneficiando a los emprendedores y sus empresas. De esta forma se estará favoreciendo la posibilidad de identificar proyectos de calidad y de contar con el apoyo de redes más específicas.

Por último, las condiciones del entorno, en particular el financiamiento afectan de manera especialmente negativa la creación y el desarrollo de

los emprendimientos en los países latinoamericanos. Ello no significa que el acceso al financiamiento sea un problema resuelto en los demás países, pero su magnitud es significativamente menor. Por ese motivo los emprendedores latinoamericanos se ven obligados a redimensionar sus proyectos en términos de las escalas iniciales o del nivel tecnológico y a buscar otras fuentes alternativas como el crédito de proveedores y clientes o la compra de equipos usados. Es posible que estos factores incidan de manera decisiva en su desempeño posterior. Facilitar el acceso al crédito y al capital de riesgo debe formar parte de la agenda de políticas para favorecer la creación y el desarrollo de empresas dinámicas.

En resumen, el desarrollo de los países de América Latina requiere que haya más emprendedores y que las nuevas empresas consigan crecer en forma más decidida pero el contexto que se desea transformar a través del desarrollo emprendedor define condiciones estructurales menos favorables para la creación de empresas que en otros países más desarrollados. En consecuencia, es necesario instrumentar estrategias de desarrollo emprendedor que sean integrales, es decir, que contemplen el conjunto de factores que afectan negativamente las distintas etapas y eventos del proceso emprendedor. ■

## CAPÍTULO 4

# NACIMIENTO Y DESARROLLO DE EMPRESAS DINÁMICAS EN ÁREAS LOCALES Y METROPOLITANAS

*Virginia Moori Koenig y Hugo Kantis*

**E**ste capítulo explora los factores que diferencian el proceso de creación de emprendimientos dinámicos en áreas locales y en grandes ciudades de América Latina e identifica las principales similitudes y contrastes con España, Italia y países del este de Asia. El propósito es aportar elementos acerca de las ventajas y desventajas relativas en áreas locales de la región para estimular el nacimiento y desarrollo de empresas orientadas al crecimiento. En América Latina existen aglomeraciones con muy distintas características en términos de número y tamaño de empresas, de competitividad, de capacidad innovadora y potencial de desarrollo, entre otros aspectos. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre en los *clusters* localizados en países industrializados, en gran parte de los latinoamericanos el grado de especialización y complementación entre las empresas es bajo y la capacidad innovadora limitada (Altenburg, 2001). En ese marco, la hipótesis que guía este análisis es que las limitaciones estructurales de las aglomeraciones locales en América Latina restringen su capacidad para funcionar como ámbitos incubadores virtuosos<sup>1</sup>.

Desde una perspectiva conceptual amplia distintos factores influyen en las condiciones para crear y hacer crecer una empresa en ámbitos territoria-

les acotados, entre los que se destacan la importancia de los valores culturales de la sociedad local, la presencia de un tejido de empresas pequeñas y medianas, el grado de desarrollo de las redes entre empresas e instituciones, la especificidad e idiosincrasia del sendero evolutivo de la localidad y la riqueza de los procesos colectivos de aprendizaje. En este sentido, la dinámica empresarial local no sólo depende de su perfil sectorial, sino que también está vinculada a otros factores más específicos del entorno territorial. La influencia del contexto local en los procesos de creación de empresas constituye un tema de creciente interés (OCDE, 2003a).

El análisis concede especial atención al grado de dinamismo o desempeño de los nuevos emprendimientos en una y otra área, los antecedentes y las características de los emprendedores, los ámbitos de aprendizaje y formación, el perfil de los proyectos, las redes de contacto así como el acceso a los recursos y las condiciones del entorno que influyen en la decisión de emprender. En cada uno de estos aspectos se identifican similitudes y contrastes entre las características de los países latinoamericanos, España, Italia y países del este de Asia. Cabe destacar que esta temática aún no ha sido debidamente explorada en los países latinoamericanos, por lo que se carece de

---

<sup>1</sup> La identificación de los factores que distinguen el proceso emprendedor en áreas locales de la región expresa el creciente interés puesto de manifiesto durante las últimas décadas en la relación existente entre la creación de firmas y el desarrollo económico regional o local.

comparaciones entre países tan contrastantes. Este capítulo aporta un primer avance en esa dirección.

## ACERCA DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS<sup>2</sup>

El análisis se basa en evidencias empíricas sobre unas 550 empresas jóvenes dinámicas de Argentina, Brasil, Chile, México y Perú. Alrededor de un tercio de los casos corresponde a áreas locales (EL: empresas locales) y el resto a áreas metropolitanas (EM: empresas metropolitanas)<sup>3</sup>. La mayoría de las primeras suele operar en actividades manufactureras tradicionales (9 de cada 10 empresas), mientras que en las grandes ciudades el predominio de estas industrias es relativamente menor (entre 6 y 7 de cada 10), existiendo además empresas vinculadas con las nuevas tecnologías de información y comunicaciones. En el recuadro 4.1 se presentan las áreas locales incluidas en el estudio.

La información de los países del este de Asia está referida a 600 emprendimientos dinámicos de Japón, Taiwán y Corea, localizados en una y otra área en proporciones similares a las señaladas. En promedio, poco menos de la mitad de los casos radicados en áreas locales opera en industrias tradicionales (45%), mientras que en las áreas metropolitanas las actividades intensivas en conocimiento representan cerca de dos tercios del total.

En Italia la información se basa en un grupo de 100 firmas dinámicas, de las cuales más de la mitad corresponde a dos distritos industriales especializados en la producción de manufacturas tradicionales, mientras que el resto se localiza en áreas metropolitanas de Toscana. En España fueron encuestadas un número similar de empresas, de las cuales cerca de un cuarto corresponden a áreas locales que desarrollan fundamentalmente actividades industriales convencionales.

## DIFERENCIAS EN EL DESEMPEÑO

En América Latina las empresas locales estudiadas crecen poco tanto en términos de su facturación anual como en el número de empleados, en especial si se las compara con las metropolitanas<sup>4</sup>. Se registra un comportamiento distinto en México, donde los emprendimientos locales en el primer año presentan un tamaño mayor que en las grandes ciudades, pero luego pierden dinamismo relativo acompañando la tendencia general<sup>5</sup> también crecen menos las empresas en las áreas locales de España (ver cuadro 4.1). Sin embargo, las empresas manufactureras localizadas en los distritos italianos se expanden más rápidamente al inicio, pero luego quedan relegadas frente al extraordinario desempeño de las firmas metropolitanas intensivas en conocimiento. Por el contrario, las empresas locales en países del este de Asia, si bien nacen con características relativamente similares a las metropolitanas,

---

<sup>2</sup> En Singapur, El Salvador y Costa Rica la investigación se concentró exclusivamente en áreas metropolitanas.

<sup>3</sup> De acuerdo con las pautas metodológicas del estudio, los ámbitos locales fueron definidos como aquellos donde existe una concentración industrial en un área territorialmente acotada que facilita la interacción informal entre los empresarios. Si bien el tamaño de la población de estas ciudades puede diferir entre los países estudiados se incluyeron empresas localizadas en aglomeraciones sectoriales con una elevada presencia de empresas pequeñas y medianas. Las áreas locales seleccionadas difieren significativamente entre sí en cuanto a la historia industrial, la estructura y dinámica productiva, los procesos de especialización y complementación recíproca entre los agentes, las condiciones socioeconómicas de la población y el potencial de crecimiento, entre otros factores. Los resultados comparados reflejan las características del panel de uno y otro ámbito, pero no pueden extrapolarse al universo de nuevas empresas nacidas en áreas locales.

<sup>4</sup> Cabe recordar que el método de selección de las áreas locales involucró diversas aglomeraciones sectoriales que para el momento de la encuesta presentaban distintas fases de crecimiento y grado de dinamismo.

<sup>5</sup> Si se excluye México del análisis se observa que las ventas anuales en ámbitos locales son, en promedio, menores a la mitad que en las áreas metropolitana. En el primer año de vida equivalen al 45%, descendiendo al 43% en el tercer año y al 40% al momento de la encuesta.

**Recuadro 4.1**  
**Áreas incluidas en el estudio**

	Áreas metropolitanas	Áreas locales
<b>América Latina</b>	Buenos Aires (Argentina); Santiago (Chile); São Paulo, Campinas (Brasil); Ciudad de México, Guadalajara (México); Lima (Perú)	Rafaela, Mar del Plata (Argentina); Americana (Brasil); Valparaíso, Bío-Bío (Chile); Trujillo (Perú)
<b>Este de Asia</b>	Tokio, Kanagawa, Saitama, Chiba, Osaka, Hyogo, Aichi (Japón); Seúl, Incheon, Pusan, Taegu, Kwangju, Taejeon (Corea); Taipei, Kaohsiung (Taiwán)	Kanazawa, Suwa (Japón); Shihung, Anyang Bucheon (Corea); TaiChung-Xian, Taipei-Xian, XianZhu City (Taiwán)
<b>España</b>	Madrid y Barcelona	Zaragoza
<b>Italia</b>	Firenze-Prato, Pisa, Livorno, Arezzo y Siena (Toscana)	Distritos industriales de Prato y Arezzo

**Cuadro 4.1**  
**Promedio de ventas anuales por empresa**  
**(en miles de US\$)**

	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
Años	EM	EL	EM	EL	EM	EL	EM	EL
1	485	704	412	1.890	812	753	1.079	1.119
3	979	723	2.348	3.191	1.800	1.156	3.937	5.361
6 ó 7	1.644	858	5.082	3.237	3.278	2.589	9.144	22.103

EM: empresas metropolitanas  
EL: empresas locales.

registran un crecimiento significativamente más acelerado con el transcurso de los años.

En las áreas locales de América Latina, para el momento de la encuesta, el promedio de ventas por ocupado era 35% inferior al de las áreas metropolitanas. Por el contrario, en Italia y España el nivel es algo superior en las áreas locales (aproximadamente 10%), mientras que en países del este de Asia la diferencia a favor en estas áreas alcanza a 80% (ver cuadro 4.2)

La evidencia disponible no permite asociar el menor crecimiento registrado en las áreas locales latinoamericanas con su perfil sectorial predominante. Si se comparan las firmas del sector manufacturero tradicional de un área y otra se observa que las nacidas en las áreas metropolitanas casi duplican sus ventas entre el primer y tercer año de vida, mientras que las locales crecen de manera muy modesta y esa tendencia se acentúa con el tiempo, mientras que en los países del este de Asia no se registran diferencias signi-

**Cuadro 4.2**  
**Promedio de ventas por ocupado**  
**(en miles de US\$)**

Años	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	EM	EL	EM	EL	EM	EL	EM	EL
1	35	47	59	118	74	94	90	62
3	38	29	124	152	100	64	131	134
6 ó 7	38	25	118	129	102	112	152	276

EM: empresas metropolitanas  
 EL: empresas locales.

ficativas en el desempeño de las empresas de ambas áreas<sup>6</sup>.

El menor dinamismo de las nuevas empresas locales latinoamericanas despierta un conjunto de interrogantes acerca de la capacidad de estos ámbitos para generar economías externas positivas que puedan potenciar la creación y el desarrollo de las nuevas empresas y disminuir –tal como ocurre en otros contextos más virtuosos– las incertidumbres estratégicas (Yoguel y Boschellini, 2001) y los costos de transacción que enfrentan las firmas de menor tamaño y antigüedad (Nooteboom, 1993; Pyke, Loveman y Sengenberger, 1991). Como señala la literatura especializada, la proximidad geográfica favorece las interacciones entre los agentes locales al facilitar el flujo de información para identificar oportunidades de negocios, para realizar una elección tecnológica acertada, para descubrir nuevos mercados, así como también para acceder a los recursos necesarios para poner en marcha la empresa (Johannisson, 2000).

## DIFERENCIAS EN LOS ANTECEDENTES Y LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDEDORES

En casi todos los países latinoamericanos el perfil del emprendedor de las áreas locales se diferencia del de las grandes ciudades, especialmente en su nivel de educación, origen social familiar y experiencia previa. Esta situación contrasta con la mayor homogeneidad observada al comparar a los emprendedores de uno y otro ámbito en los demás países, excepto en Italia.

El nivel de instrucción de los emprendedores locales latinoamericanos es menor que el de las áreas metropolitanas. Menos de la mitad completó el ciclo universitario, situación que se verifica en más de dos tercios de los casos en las grandes ciudades. Esta tendencia es aún más acentuada en España e Italia, donde la mayoría a lo sumo completó el nivel medio. Por el contrario, en países del este de Asia no se observan contrastes importantes, predominando en ambos casos los emprendedores con nivel universitario completo (ver cuadro 4.3).

<sup>6</sup> En el caso de Italia este análisis no fue posible debido a que la composición sectorial y territorial se corresponde en forma casi biunívoca. Las empresas locales del panel son casi exclusivamente de manufacturas tradicionales, mientras que las metropolitanas son intensivas en conocimiento.

**Cuadro 4.3**  
**Nivel de educación de los emprendedores**  
(en %)

Nivel de educación	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	EM	EL	EM	EL	EM	EL	EM	EL
Universitario completo	71,1	45,7	53,8	6,6	57,7	38,5	69,9	64,0
Universitario incompleto	8,8	10,5	12,8	4,9	7,3	2,5	5,2	2,9
Secundario	15,2	31,5	33,3	45,9	30,3	36,0	22,8	29,7
Primario	4,9	12,3	–	42,6	4,7	23,0	2,1	3,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

EM: empresas metropolitanas  
EL: empresas locales.

**Cuadro 4.4**  
**Experiencia previa de los emprendedores**  
(% de respuestas)

Ocupación anterior	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	EM	EL	EM	EL	EM	EL	EM	EL
Empleado	71,8	71,6	64,1	80,3	81,9	88,0	82,8	81,9
De Pyme	39,0	53,7	48,7	75,4	55,4	60,0	53,4	60,5
De gran empresa	39,0	24,1	17,9	4,9	36,1	32,0	40,8	42,9
Empresario	46,9	37,7	53,8	60,7	49,1	72,0	19,5	30,5
Otra actividad	10,5	11,1	25,6	9,8	12,0	–	8,4	3,4

EM: empresas metropolitanas  
EL: empresas locales.

El origen social de los fundadores latinoamericanos también difiere, aunque de manera menos pronunciada. En las áreas locales es más frecuente la presencia de emprendedores que provienen de hogares de clase media baja y baja (en promedio, 33% *versus* 25% en áreas metropolitanas). Así mismo, es más común en estos ámbitos que los emprendedores sean hijos de empleados (en promedio, 39% *versus* 30% en áreas metropolitanas). Por otra parte, es

menos frecuente el caso de los que fundaron otras empresas con anterioridad (ver cuadro 4.4). Estos resultados parecen reflejar que el nivel de instrucción y la extracción social no constituyen barreras para emprender en las áreas locales, más allá del desempeño posterior de las nuevas empresas.

Por el contrario, la evidencia disponible para el resto de los países no muestra diferencias en el

origen social de los emprendedores ni en el perfil ocupacional de los padres de distintos ámbitos geográficos, con la excepción de Italia. En los distritos italianos es mayor la presencia de socios fundadores que proceden de hogares donde los padres ejercían una actividad empresarial. En los distritos italianos 5 de cada 10 emprendedores son hijos de empresarios, mientras que en el área metropolitana esta proporción se reduce a sólo 2 de cada 10. Este resultado confirma la mayor tradición y cultura empresarial existente en estas áreas, donde buena parte de las empresas se crean como expresión de fenómenos de trasvase generacional (Boscherini, 2003).

En general, los emprendedores locales trabajaron en mayor medida que los metropolitanos en otras Pyme con anterioridad a la fundación de la nueva empresa, reflejando el perfil productivo característico de estas áreas. Esta tendencia se observa, especialmente, en los distritos industriales de Italia.

La investigación también permitió comprobar que estas diferencias se verifican más allá del perfil sectorial de una y otra área, hecho que confirma la influencia del territorio como explicación de estas variaciones<sup>7</sup>.

En resumen, los resultados de la investigación muestran contrastes en el perfil de los emprendedores de una y otra área, especialmente en América Latina. En las áreas locales de la región la percepción de la carrera empresarial como una opción deseable y factible se encuentra más extendida.

## DIFERENCIAS EN LAS FUENTES DE MOTIVACIÓN PARA CREAR LA EMPRESA

Los mayores contrastes se observan en relación con la influencia de los modelos de empresarios ejemplares. Esta fuente de motivación también es más relevante en las áreas locales de países del este de Asia y de América Latina. Sin embargo, hay diferencias interesantes entre las regiones en cuanto al tipo de modelos de rol que impulsan la actividad empresarial (ver cuadro 4.5).

En los ámbitos locales latinoamericanos los modelos se generan en mayor medida entre personas cercanas a los entrevistados, tales como parientes, amigos y conocidos (44% *versus* 29% en las metropolitanas)<sup>8</sup>. Este rasgo distintivo de lo «local» en la región estaría reflejando que la proximidad facilita la percepción de estos ejemplos inspiradores por parte de la población. En las áreas locales del este de Asia sobresalen más los modelos empresarios difundidos a través de los medios de comunicación (69% *versus* 54% en las áreas metropolitanas). Como se señaló en el capítulo 3, un rasgo distintivo de los países asiáticos, en general, es la significativa injerencia de los medios de comunicación en distintas instancias del proceso de creación de empresas, fenómeno que aparece aún más acentuado en los ámbitos locales.

Cabe destacar que la influencia de los modelos de rol en el caso italiano es, en general, limitada y no difiere significativamente entre una y otra área geográfica (20,5% a nivel metropolitano y 21,3% en los distritos de especialización industrial). Sin

<sup>7</sup> La comparación entre firmas del sector manufacturero tradicional de un área y la otra muestra que entre los empresarios de las nacidas en las grandes ciudades de América Latina, por ejemplo, sólo 39% no supera el nivel secundario de educación, mientras que en las áreas locales 67% se encuentra en esta situación. Por otra parte, 29% de los emprendedores metropolitanos son hijos de empleados, frente a 39% en las áreas locales y 41% tiene experiencia laboral como empleado de una Pyme, situación que se verifica en 52% de los casos en las áreas locales. Estos contrastes no se verifican en España ni en países del este de Asia.

<sup>8</sup> Esto se observa incluso en aquellos países en los que los modelos de empresarios inspiradores fueron poco mencionados a nivel agregado (Argentina, Brasil y Chile).

**Cuadro 4.5**  
**Influencia de los modelos de rol**  
**(% de respuestas)**

Modelos de rol	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	EM	EL	EM	EL	EM	EL	EM	EL
Total modelos de rol	29,0	44,4	20,5	21,3	28,9	12,0	50,8	66,1
1: Ser empresario como un pariente	14,6	29,6	17,9	21,3	21,7	12,0	21,8	24,3
2: Ser empresario como un amigo	7,2	14,8	15,4	9,8	15,7	8,0	24,1	27,7
3: Ser empresario como alguien de la ciudad	7,7	15,4	17,9	8,2	14,5	4,0	21,8	27,7
4: Ser empresario como alguien que aparece en los medios	6,7	13,0	15,4	8,2	1,7	4,0	36,0	55,9

EM: empresas metropolitanas  
EL: empresas locales.

embargo, tal como ya fue señalado, la tradición familiar opera como factor motivacional más relevante en los distritos, reflejando la influencia del contexto cultural local (Boscherini, 2003).

Finalmente, los datos disponibles muestran que la mayor injerencia de los modelos de rol mencionados en los ámbitos locales de América Latina, así como también en los países del este de Asia, constituye un fenómeno relativamente independiente del tipo de actividad en la que se desenvuelven los emprendedores.

En resumen, en el marco de una mayor relevancia de los modelos de rol como fuente de motivación en las áreas locales, los mayores contrastes entre las regiones se registran en el tipo de modelos de empresarios que impulsan la actividad empresarial: empresarios cercanos a los entrevis-

tados, principalmente familiares, en América Latina, y los difundidos a través de los medios de comunicación en el este de Asia. En el caso de los distritos italianos la tradición familiar opera como factor motivacional clave.

## DIFERENCIAS EN LA FORMACIÓN DE LAS COMPETENCIAS PARA EMPRENDER

En América Latina la contribución de la experiencia previa como ámbito de formación de competencias es mayor en las áreas locales. Los emprendedores locales valoraron más su aporte en 7 de un total de 13 rubros consultados en la encuesta<sup>9</sup>, que incluyen la vocación para emprender, otras cuestiones actitudinales, habilidades gerenciales y el conocimiento técnico. En este último caso, su papel fue incluso

<sup>9</sup> La influencia positiva de la experiencia para la adquisición de competencias entre los emprendedores de áreas locales frente a los de las grandes ciudades arrojó los siguientes resultados: a) vocación para los negocios: 64% vs. 49%; b) conocimiento técnico: 64% vs. 47%; c) tolerancia al riesgo: 72% vs. 61%; d) administrar el negocio: 74% vs. 60%; e) creatividad: 57% vs. 43%, y f) planificación: 65% vs. 52%.

más reconocido que el del sistema educativo de manera que el rol que juegan las firmas donde trabajaron antes de emprender es más importante como ámbito de aprendizaje que en las grandes ciudades. Esta tendencia también se constata más allá del perfil sectorial de una y otra área geográfica<sup>10</sup>. Sobre todo, en especial, como «escuela de emprendedores» a nivel local la Pyme, debido a que, como ya fue señalado, el trabajo en este tipo de organizaciones es, en este caso, el más frecuente. Estos resultados confirman la importancia de las Pyme como ámbitos formadores de capacidades emprendedoras, poniendo de manifiesto que su perfil y el entramado con otras empresas tienen una influencia clave en la concepción de nuevos negocios.

A diferencia de América Latina, en países del este de Asia la experiencia previa contribuyó en forma similar en una y otra área geográfica y el aporte de la universidad como fuente de conocimiento técnico fue más reconocido por los emprendedores locales. En Italia y España tampoco se verificó una mayor valorización de la experiencia en las áreas locales. En los distritos italianos los emprendedores valoraron ampliamente esta fuente de aprendizaje aunque revelaron el menor aporte, en comparación con las empresas metropolitanas, en lo que se refiere a la adquisición de habilidades de gestión (administrar, planificar, trabajar en equipo, entre otras).

## DIFERENCIAS EN LOS PROYECTOS EMPRESARIALES Y SU FORMULACIÓN

En América Latina hay ciertas diferencias en el perfil de los proyectos que emprenden los empresarios dinámicos de una y otra área geográfica. Esto se pone de manifiesto con distinto grado de intensidad

en variables tales como el tamaño de los equipos fundadores, la inversión inicial, la orientación comercial y las estrategias competitivas, así como también en lo que se refiere a la elaboración del proyecto.

En las áreas locales latinoamericanas es más común la presencia de equipos fundadores integrados por un número menor de socios y también de empresas unipersonales<sup>11</sup>. Similares diferencias se observan en las áreas locales de Italia pero sólo en el primer año de vida de la empresa. El número de socios crece después de su lanzamiento, evolución que no se verifica en las áreas locales latinoamericanas. En los países del este de Asia un rasgo distintivo de lo «local» es el predominio de equipos grandes y, a la vez, la casi ausencia de empresas constituidas por un solo socio. En efecto, 8 de cada 10 emprendimientos locales fueron creados por equipos compuestos por más de 3 socios, mientras que en el área metropolitana esta proporción se reduce a 6 de cada 10 casos.

Por otra parte, en América Latina el reducido número de proyectos que superaron los 500.000 dólares de inversión inicial para su puesta en marcha nacieron y se desarrollaron preferentemente en las grandes ciudades. En Italia y en el este de Asia, por el contrario, estos casos son más comunes en las áreas locales, lo cual permite confirmar que los proyectos de mayor escala inicial son más frecuentes en dichos ámbitos. Esta situación podría estar vinculada, al menos parcialmente, a la existencia de condiciones muy diferentes en materia de acceso al financiamiento en las áreas locales de unos y otros países (aspecto que se analiza más adelante), pero también al perfil de oportunidades de negocio en las cuales se basan los proyectos.

---

<sup>10</sup> Entre los emprendedores que crearon empresas orientadas a actividades manufactureras tradicionales en áreas locales el número promedio de competencias que adquirieron de la experiencia previa es 10, mientras que en el grupo del mismo sector en las grandes ciudades la cantidad de menciones es 8.

<sup>11</sup> En promedio, en las áreas locales 44% de los emprendimientos son empresas unipersonales, proporción que se reduce a menos de la mitad (19%) en las metropolitanas. La presencia de empresas unipersonales a nivel local es aún mayor en México y Perú.

**Cuadro 4.6**  
**Tipo de oportunidades de negocio**  
**(% de respuestas)**

Oportunidad de negocio	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	EM	EL	EM	EL	EM	EL	EM	EL
Ofrecer un producto diferenciado en el país	56	56	46	66	53	60	46	42
Ofrecer un producto innovador en el país	32	16	44	10	39	20	33	33
Ofrecer un producto innovador a nivel internacional	12	3	15	10	17	8	13	12
Ofrecer un producto a menor precio	32	41	3	16	19	24	21	24
Exportar	26	10	3	36	43	28	25	44

EM: empresas metropolitanas  
EL: empresas locales.

Más allá del predominio de los proyectos basados en la diferenciación comercial, entre los emprendedores latinoamericanos los locales más que los metropolitanos tendieron a aprovechar las oportunidades de negocios basadas en ofrecer menores precios con un uso más limitado de las posibilidades que brindan la innovación y la exportación. En cambio, en los distritos de Italia son más frecuentes las estrategias competitivas basadas en la diferenciación de bienes existentes así como las que se orientan a los mercados externos. En los países del este de Asia las diferencias entre áreas no suelen ser significativas aunque la actividad exportadora es más importante en las locales (cuadro 4.6).

Finalmente, en los ámbitos locales latinoamericanos las empresas orientan sus ventas hacia los consumidores individuales en mayor medida que en las grandes ciudades (40% *versus* 27% en áreas metropolitanas)<sup>12</sup>. En los distritos industriales de Italia, es mayor el predominio de los proyectos cuyos principales clientes son otras empresas (95% *versus* 77% en áreas metropolitanas), mientras que los consumidores individuales juegan un papel marginal, al igual que en el Este de Asia<sup>13</sup>.

Estos contrastes entre el perfil de las empresas locales y metropolitanas en las distintas regiones parecen estar relacionados con la estructura de

<sup>12</sup> Chile fue la excepción: la orientación de ventas hacia los consumidores individuales fue la más mencionada por el grupo de empresas radicadas en el interior: 40,6% *versus* 20% en el área metropolitana.

<sup>13</sup> Las diferencias identificadas entre los proyectos de una y otra área en América Latina se verifican más allá de su perfil sectorial. Los emprendimientos metropolitanos y locales del sector de manufacturas tradicionales tienden a diferenciarse en las mismas variables y en el mismo sentido comentado. En el primer caso, es mayor el número de socios fundadores, es menos común la orientación a consumidores individuales, y son más frecuentes la propensión a exportar y el uso de herramientas de proyectos. En países del este de Asia, en cambio, la propensión a exportar y las estrategias basadas en la diferenciación de productos son incluso más importantes en las áreas locales que en las metropolitanas cuando se controla el sector.

demanda existente en estas áreas en unos y otros países, y reflejan la distinta presencia de un tejido empresarial denso y articulado y su incidencia sobre el comportamiento estratégico de las nuevas firmas. Pero también se vincula con la distinta capacidad de los emprendedores para identificar oportunidades de negocios de uno y otro perfil.

Los emprendedores locales latinoamericanos también se distinguen de los metropolitanos por una menor inclinación a evaluar los proyectos mediante el uso de metodologías convencionales (p. ej.: cálculo del *cash flow*, período para la recuperación de capital y tasa interna de retorno). Esto se manifiesta a través de los instrumentos consultados que arrojan 3,5% en las grandes ciudades *versus* 2,5% en las áreas locales. Esta situación contrasta con los resultados del estudio en países del este de Asia, debido a que la utilización de este tipo de herramientas es significativamente mayor en las áreas locales.

En resumen, la investigación permitió identificar diferencias en el perfil de los proyectos que llevan adelante los emprendedores dinámicos de una y otra área de los países estudiados. Las diferencias sugieren que en áreas locales de la región los emprendedores enfrentan mayores dificultades para identificar oportunidades de negocios de donde podrían surgir proyectos de mayor calidad, así como también para la formulación del plan de negocios.

## **DIFERENCIAS EN EL ROL DE LAS REDES DE CONTACTOS PARA EL ACCESO A RECURSOS NO MONETARIOS**

Como se destacó en el capítulo 3, para la mayoría de los emprendedores entrevistados las redes de contacto jugaron un rol clave en las distintas instancias del proceso emprendedor. En este marco se observan ciertas diferencias entre los

emprendedores dinámicos latinoamericanos de áreas locales y los de áreas metropolitanas.

En la instancia de captación de oportunidades de negocio los contactos o las redes de los emprendedores latinoamericanos de áreas locales tendieron a concentrarse en mayor medida en su núcleo social. Esto se pone de manifiesto en la composición de las personas que contribuyeron a identificarla. La interacción con parientes y amigos reúne 60% de los contactos en las áreas locales *versus* 37% en las metropolitanas. Por el contrario, en los distritos italianos abordados en el estudio se observa que son más comunes las relaciones comerciales, mientras que en países del este de Asia no se verifican diferencias entre áreas geográficas (cuadro 4.7).

Los emprendimientos de ámbitos locales latinoamericanos se distinguen del resto por interactuar en mayor medida con empresarios Pyme, observándose además en estas áreas que los profesionales y ejecutivos de grandes empresas son menos mencionados como parte de la red de contactos para identificar la idea de negocio. Una situación similar y más acentuada se observa en las áreas de especialización de Italia. Sin embargo, como la competitividad internacional de las Pyme italianas es reconocidamente superior a la de las latinoamericanas, la semejanza observada en la composición de los contactos de unas y otras no necesariamente significa niveles de calidad equivalentes en sus redes. Finalmente, en los países del este de Asia el perfil ocupacional de las redes personales de los emprendedores locales y metropolitanos no presenta diferencias significativas (cuadro 4.8).

Las redes de contacto de los empresarios dinámicos de una y otra área en América Latina son poco estables y la mayoría de las veces, más allá de su localización geográfica, no mantienen la relación con sus contactos iniciales. Destaca además en el reducido grupo de empresas que mantuvo algún tipo de vínculo que las localizadas en

**Cuadro 4.7**  
**Tipo de relación con las personas de las redes de contacto del emprendedor**  
(en %)

Tipo de relación	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	EM	EL	EM	EL	EM	EL	EM	EL
Amigo	25,9	31,0	22,0	9,3	26,3	23,1	24,1	29,5
Colega	18,7	7,3	50,8	11,6	17,8	11,5	22,6	25,8
Pariente/familiar	18,7	29,2	13,6	26,9	25,3	34,6	5,7	7,4
Relación comercial	22,4	18,6	10,2	46,5	23,2	23,1	26,0	23,8
Otros	14,3	13,9	3,4	5,8	7,4	7,7	21,5	13,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

EM: empresas metropolitanas  
EL: empresas locales.

**Cuadro 4.8**  
**Ocupación de las personas de las redes de contacto del emprendedor**  
(en %)

Ocupación	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	EM	EL	EM	EL	EM	EL	EM	EL
Empresario Pyme	25,1	41,5	15,3	66,3	41,1	23,1	32,6	29,3
Empleado	12,8	16,7	25,4	8,1	13,7	23,1	26,8	24,6
Profesional	24,3	16,5	20,3	7,0	12,6	19,2	14,2	15,5
Ejecutivo de gran empresa	24,1	13,0	22,0	2,3	17,9	15,4	13,1	12,6
Otros	13,7	12,3	17,0	16,3	14,8	19,2	13,3	17,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

EM: empresas metropolitanas  
EL: empresas locales.

áreas no metropolitanas tendieron en menor medida a incorporar a los contactos en calidad de socios (15,4% *versus* 23,4% en áreas metropolitanas). Esta tendencia no se observa en el resto de los países ya que, en general, con excepción de España, gran parte de los emprendedores de una y otra área conservaron los primeros contactos, aun cuando se aprecian diferencias en términos del vínculo establecido: en los distritos italianos es más frecuente la relación como cliente o proveedor, mientras que en los países del este de Asia suelen convertirse en socios.

En cuanto a las redes que facilitaron el acceso a la información, a la tecnología y a otros recursos no monetarios para comenzar la empresa, los emprendedores de una y otra área utilizaron sus contactos personales en proporciones similares y el número de contactos o la extensión de estas redes también fue semejante. Pero en América Latina la interacción con amigos y parientes en los ámbitos locales fue más común que en los metropolitanos<sup>14</sup>, lo que pondría de manifiesto que en dichos ámbitos las redes sociales son más importantes que en las grandes ciudades.

Este rasgo distintivo de lo «local» en América Latina no se aprecia en el resto de los países. En términos generales los emprendedores de las áreas locales de Italia utilizaron en mayor medida otros tipos de redes, además de las sociales, para empezar la empresa; entre ellas se destacan las interacciones con agencias de gobierno y gremios para obtener información clave (43% *versus* 21% en áreas loca-

les), y las redes de producción en lo relativo al acceso a tecnología (61% *versus* 38% en áreas locales). En los países del este de Asia no se observan diferencias significativas entre un área y la otra<sup>15</sup>.

Las diferencias en el perfil de las redes de los emprendedores locales y metropolitanos se verifican también al comparar la información correspondiente a las empresas de manufacturas convencionales de ambas áreas, lo cual permite inferir que existen factores específicamente locales que influyen en la conformación de las redes<sup>16</sup>.

En suma, los emprendedores locales de América Latina se distinguen por construir redes de contacto con menor proyección comercial, más ceñidas al ámbito social cercano y con escasa presencia de contactos calificados (ejecutivos y profesionales de grandes empresas). Este tipo de redes contribuye a explicar el menor desempeño de los emprendimientos en ámbitos locales.

## **DIFERENCIAS EN LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA LA PUESTA EN MARCHA Y EL DESARROLLO INICIAL DE LAS EMPRESAS**

En términos generales no se registran diferencias significativas en las fuentes de financiamiento utilizadas por los emprendimientos dinámicos de una y otra área de América Latina. Más allá de su localización, destaca un uso mayoritario del financiamiento con ahorros personales y de la familia,

<sup>14</sup> Entre 44% y 36% de los emprendedores de áreas locales utilizaron sus contactos con parientes y amigos para acceder a información y tecnología, respectivamente, mientras que en el área metropolitana esos porcentajes se reducen a la mitad.

<sup>15</sup> En las áreas locales de España abordadas en la investigación se observa como tendencia un menor uso de las redes de contactos en las distintas instancias del proceso emprendedor.

<sup>16</sup> En América Latina los nuevos empresarios metropolitanos tienden a interactuar más con profesionales y ejecutivos de grandes empresas y, a su vez, es más común la utilización de las redes de producción para acceder a información y tecnología. En el este de Asia los emprendedores locales tienden a interactuar más con redes de producción extra-locales y otros tipos de redes (colegas y profesionales) como fuentes clave para acceder a la información y a la tecnología. La literatura señala que una parte importante del éxito de las empresas en esos países se sustenta en las redes de información y en el grado de articulación de los sistemas de producción flexibles en redes verticales y horizontales (Guerrieri y otros, 2001).

**Cuadro 4.9**  
**Fuentes de financiamiento utilizadas**  
**(% de respuestas)**

	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	EM	EL	EM	EL	EM	EL	EM	EL
<b>Fuentes internas</b>								
Al inicio	86,2	86,3	84,6	70,5	80,7	84,0	78,4	68,4
Los primeros años	62,8	66,7	53,8	45,9	61,4	60,0	63,8	49,7
<b>Fuentes externas</b>								
Al inicio	34,6	34,6	38,5	75,4	56,6	52,0	46,6	56,5
Los primeros años	39,7	34,0	48,7	70,5	65,1	40,0	63,3	59,9
<b>Bancos</b>								
Al inicio	26,2	28,4	30,8	67,2	48,2	44,0	27,4	37,3
Los primeros años	32,1	30,2	43,6	60,7	56,6	36,0	44,8	41,2
<b>Capital de riesgo</b>								
Al inicio	9,7	8,6	7,7	4,9	8,4	4,0	21,1	31,6
Los primeros años	7,9	4,3	10,3	4,9	15,7	4,0	21,3	26,6
<b>Apoyo público</b>								
Al inicio	2,8	3,7	5,1	27,9	10,8	12,0	16,7	13,0
Los primeros años	5,6	5,6	2,6	18,0	7,2	–	38,5	18,1
<b>Otras fuentes</b>								
Al inicio	60,3	53,7	20,5	39,3	55,4	52,0	35,3	31,6
Los primeros años	59,2	52,5	43,6	47,5	47,0	52,0	34,8	22,0

EM: empresas metropolitanas  
EL: empresas locales.

así como un reducido acceso al crédito externo, principalmente el bancario (cuadro 4.9)<sup>17</sup>. De igual modo, gran parte de los emprendimientos de una y otra área experimentó algún tipo de dificultad debido a la falta de dicho financiamiento. Por ejemplo, en las áreas locales fue más frecuente comenzar a operar con un nivel de tecnología

menor que el deseado (57,4% *versus* 47,2% en áreas metropolitanas)<sup>18</sup> (ver cuadro 4.11).

Un aspecto que distingue a los emprendedores latinoamericanos de una y otra área en relación con el escaso uso de fuentes externas de financiamiento es que se percibe como inadecuada la

<sup>17</sup> Los emprendedores dinámicos de una y otra área también recurrieron, en proporciones similares, a fuentes alternativas como el apoyo de proveedores y/o la compra de equipos usados.

<sup>18</sup> Cabe destacar que Chile constituye una excepción ya que la investigación puso de manifiesto un mayor uso del crédito externo, en especial entre los emprendimientos de áreas locales.

oferta de crédito además de que es escasa la información de apoyo. Esta percepción es mayor en los ámbitos locales y hace que los emprendedores prefieran evitar el financiamiento externo (cuadro 4.10).

Esta situación contrasta con la observada en las áreas locales de Italia, donde el uso de fuentes externas fue significativamente más elevado que en el área metropolitana, en especial los préstamos bancarios. Así mismo, en estas áreas de especialización industrial fue mayor el reconocimiento del apoyo recibido por parte de las instituciones públicas tanto para la puesta en marcha como para el crecimiento inicial de la empresa. En este marco, sólo un grupo minoritario de empresas enfrentó dificultades por falta de financiamiento externo ya que, en general, no les fue necesario contar con capital adicional (21%) (cuadro 4.11).

En las áreas locales de países del este de Asia también fue más frecuente el uso de fuentes externas: los emprendedores recurrieron en mayor medida, en especial al inicio de sus operaciones, no sólo al crédito bancario (37% *versus* 27% en áreas metropolitanas), sino también al capital de riesgo tanto de fuente corporativa como de «inversores ángel» (32% *versus* 21% en áreas metropolitanas). Además, los problemas de financiamiento fueron enfrentados en mayor medida incorporando socios a la empresa (49% *versus* 35% en áreas metropolitanas).

En suma, la evidencia disponible muestra que especialmente en América Latina el acceso al crédito bancario es limitado, y ello afecta de manera negativa a la mayoría de los emprendimientos dinámicos de una y otra área<sup>19</sup>. La inadecuación

de la oferta de crédito fue más destacada en los ámbitos locales, lo que puede estar reflejando la presencia de factores diferenciados de acceso entre áreas, además de una actitud más negativa de sus emprendedores frente a las instituciones financieras locales.

## **DIFERENCIAS EN LAS CONDICIONES DEL ENTORNO PARA EMPRENDER Y GESTIONAR LA EMPRESA EN LOS PRIMEROS AÑOS DE VIDA**

El estudio puso de manifiesto que en las áreas locales latinoamericanas los emprendedores perciben condiciones del entorno adversas al momento de tomar la decisión de emprender, en especial las relacionadas con la disponibilidad de financiamiento, el apoyo público, el crecimiento esperado de la economía, y el tamaño y dinamismo del mercado. Por el contrario, los emprendedores locales del resto de los países evaluaron las condiciones del entorno de manera más positiva. Así, por ejemplo, en Italia sobresale su valoración acerca de la disponibilidad de financiamiento (48% *versus* 31% en áreas metropolitanas) y en el este de Asia el crecimiento esperado de la economía (62% *versus* 44% en áreas metropolitanas), la disponibilidad de financiamiento (46% *versus* 34% en áreas metropolitanas), el apoyo público (39% *versus* 28% en áreas metropolitanas), el nivel impositivo (17% *versus* 6% en áreas metropolitanas) y las tramitaciones y registros (22% *versus* 8% en áreas metropolitanas).

Finalmente, si bien los emprendedores latinoamericanos de una y otra área enfrentan un conjunto de problemas similares durante los primeros

<sup>19</sup> Las barreras que impiden el acceso al crédito bancario son diversas y complejas, e influyen de manera significativa sobre los elevados costos de transacción de las operaciones como consecuencia de las reducidas escalas iniciales de las nuevas empresas y la carencia de una historia previa que genere confianza en sus capacidades comerciales.

**Cuadro 4.10**  
**Razones para la no utilización de fuentes externas de financiamiento**  
(% de respuestas)

Razones	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	EM	EL	EM	EL	EM	EL	EM	EL
No fue necesario	31,3	29,0	79,5	90,2	48,2	44,0	17,5	8,5
Prefieren evitar el uso de crédito	36,2	49,4	20,5	9,8	10,8	24,0	11,3	14,2
Inapropiada oferta de créditos bancarios	41,8	54,9	12,8	6,6	22,9	40,0	16,5	15,3
Sin información	31,5	46,3	2,6	4,9	3,6	8,0	14,4	14,2
EM: empresas metropolitanas EL: empresas locales.								

**Cuadro 4.11**  
**Consecuencias del escaso financiamiento**  
(% de respuestas)

Consecuencias	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	EM	EL	EM	EL	EM	EL	EM	EL
Tuvo consecuencias	77,2	75,9	38,5	21,3	57,8	60,0	68,4	71,2
Comenzó a operar con menor escala	55,6	54,3	28,2	3,3	39,8	44,0	32,5	35,6
Comenzó a operar más tarde	33,3	34,0	28,2	4,9	15,7	12,0	9,0	19,8
Fue necesario conseguir nuevos socios	12,3	8,0	10,3	4,9	10,8	12,0	35,3	49,2
Comenzó a operar con menor nivel de tecnología	47,2	57,4	7,7	3,3	41,0	36,0	14,6	5,6
Fue necesario el apoyo de clientes/proveedores	55,6	45,7	7,7	6,6	26,6	28,0	25,5	29,4
EM: empresas metropolitanas EL: empresas locales.								

años de vida de la empresa, en las áreas locales destacaron en especial los problemas para conseguir proveedores adecuados (61% *versus* 50% en áreas metropolitanas), para adaptar los productos a las necesidades de los clientes (55% *versus* 44% en áreas metropolitanas), y para obtener información de mercado (52% *versus* 43% en áreas metropolitanas). La acentuación de estos problemas en las áreas locales latinoamericanas refleja las limitaciones de las redes productivas (clientes y proveedores).

Por otra parte, la pertenencia a estos ámbitos no parece generar externalidades superiores que ayuden a los emprendedores a resolver los problemas en forma más efectiva que en las grandes ciudades. La tasa de resolución de problemas es similar en ambos casos. Esta situación contrasta con la observada en las áreas locales de Italia, donde los obstáculos en relación con el área metropolitana suelen ser menores, o con las de países del este de Asia, donde la capacidad para resolverlos es superior.

En síntesis, la investigación pone de manifiesto condiciones del entorno para emprender más desfavorables en los ámbitos locales de la región que en las grandes ciudades. Este contexto contribuye a explicar también el inferior desempeño de las empresas locales.

## CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación confirmaron la presencia de importantes contrastes en el proceso de creación de empresas locales y metropolitanas, especialmente en América Latina. En las áreas locales de la región los emprendedores provienen de segmentos más amplios y es mayor la presencia de quienes crearon su primera empresa. Por otra parte, los modelos empresariales cercanos influyeron más significativamente que en las áreas metropolitanas, reflejando el protagonis-

mo y la notoriedad de los empresarios Pyme en la comunidad local. Las Pyme son «escuelas empresariales» más valoradas por los emprendedores locales y es mayor su contribución a forjar la vocación y las competencias para emprender. En otros términos, la percepción de la carrera empresarial como una opción deseable y factible se encuentra más extendida en estas áreas.

Sin embargo, el dinamismo posterior de las empresas es significativamente menor en las áreas locales. La investigación también aporta evidencias acerca del diferente perfil de sus proyectos, de sus redes y del acceso a las fuentes de financiamiento. Sus estrategias competitivas, por ejemplo, están más centradas en ofrecer precios menores que la competencia. En algunos casos se benefician de que son menores los costos de transporte y de salarios en comparación con las empresas extra-locales.

Por otra parte, es mayor la presencia de empresas unipersonales, de equipos pequeños, y las redes están más concentradas en el círculo social cercano del emprendedor. Con el tiempo estas vinculaciones revelan una menor proyección comercial que en las áreas metropolitanas. Es decir, es menos frecuente que estos contactos se transformen en socios, proveedores o clientes de la empresa. Tampoco es mayor su contribución para resolver los problemas y desafíos que se presentan en los primeros años de vida de la empresa, cuando enfrentan mayores dificultades que los emprendedores metropolitanos para obtener información de mercado, adaptarse a las demandas de los clientes, conseguir proveedores adecuados y acceder a fuentes externas de financiamiento. Este conjunto de desventajas contribuye a explicar el menor desempeño relativo de los emprendimientos locales.

Esta situación contrasta con la observada en los distritos industriales italianos y en países del este de Asia. Las empresas locales, en esos países, no

suelen presentar condiciones desventajosas con respecto a las metropolitanas e incluso, en muchos casos, exhiben resultados más favorables. En los distritos italianos, por ejemplo, los contactos iniciales son más específicos del negocio y es más frecuente que se transformen en futuros clientes o proveedores de la nueva empresa, con la cual construyen vínculos más estables. En el marco de tejidos productivos más desarrollados, los proyectos emprendedores se articulan con las demandas de otras empresas por bienes y servicios diferenciados. Con el tiempo se destacan por una mayor orientación internacional. Así mismo, el aporte de estas redes de producción para facilitar el acceso a la información, a la tecnología y a otros recursos no monetarios es más significativo que en las grandes ciudades. Por último, el acceso al financiamiento por parte de bancos e instituciones públicas es muy superior en comparación con las áreas metropolitanas. En el este de Asia las empresas locales crecen más que las metropolitanas, sus redes son más específicas y diversificadas y, al igual que en los distritos italianos, el acceso al financiamiento externo es más generalizado.

En resumen, los desafíos que enfrentan las nuevas empresas en las áreas locales latinoamericanas son mayores que en las grandes ciudades,

situación que las diferencia de las italianas y asiáticas. Estas últimas consiguen explotar las externalidades y oportunidades que les brinda el tejido local para desarrollar sus empresas y comenzar a exportar mientras que los proyectos de los latinoamericanos se limitan más a las fronteras más estrechas de la demanda y los recursos locales.

Los resultados obtenidos evidencian las limitaciones estructurales de las aglomeraciones locales de América Latina para funcionar como ámbitos incubadores virtuosos, poniendo de manifiesto la necesidad de fortalecer el proceso emprendedor en las áreas locales en el marco de estrategias integrales y sistémicas. Esto requiere contar con una adecuada evaluación del funcionamiento de los factores que inciden en el proceso de creación de empresas en las áreas y aglomeraciones sectoriales en las que se pretende actuar. Las limitaciones identificadas revelan como eje clave de actuación, además del mejoramiento de las condiciones del entorno y del fortalecimiento de las redes preexistentes, las acciones orientadas al desarrollo de redes extra-locales y a la ampliación de las fuentes de conocimiento técnico innovador. La estrategia a implantar en cada localidad dependerá del diagnóstico señalado<sup>20</sup>. ■

---

<sup>20</sup> Las áreas críticas para el diseño de políticas de promoción de la empresarialidad y de estrategias de intervención se describen con mayor detalle en el capítulo 7 y en las Conclusiones.

## CAPÍTULO 5

# LA CREACIÓN DE EMPRESAS EN SECTORES INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO Y EN LA INDUSTRIA TRADICIONAL

*Pablo Angelelli y Hugo Kantis<sup>1</sup>*

**E**ste capítulo analiza las diferencias entre el proceso de creación de nuevas empresas productoras de manufacturas tradicionales y el de las empresas productoras de bienes y servicios basados en el conocimiento.

Entre otros aspectos, uno y otro sector se distinguen por el perfil de los mercados que atienden, la velocidad que asume el cambio tecnológico, el tipo de factores productivos que utilizan —por ejemplo, en el grado de calificación de recursos humanos— y las fuentes de cambio tecnológico. En las manufacturas tradicionales los proveedores de máquinas, equipos e insumos juegan un papel determinante como difusores de información y novedades tecnológicas mientras que en las actividades intensivas en conocimiento el contacto con los clientes es un canal más relevante. Por otra parte, son muy distintos los ritmos con los que crecen la demanda y oferta de los bienes y servicios que se producen en uno y otro sector. El dinamismo de las actividades basadas en el conocimiento es muy superior y se encuentra concentrado en los países desarrollados y en un grupo de economías emergentes<sup>2</sup>. El menor desarrollo relativo de las actividades intensivas en conocimiento

en América Latina puede ser un obstáculo para el surgimiento de nuevos negocios en este sector.

Como resultado de estos contrastes cabe esperar que el proceso de creación de empresas en uno y otro sector también presente importantes diferencias y que éstas no se verifiquen en forma idéntica en América Latina, los países del sur de Europa y del Este de Asia. La identificación y el análisis de estas diferencias es, precisamente, el propósito de este capítulo. En particular se evalúa cómo influye el sector sobre un conjunto de variables, entre ellas: el dinamismo de las nuevas empresas; las características y motivaciones de los emprendedores; el perfil de la oportunidad de negocios; el proceso de planificación y acceso a recursos, y las estrategias de negocios. Conocer las fortalezas y las limitaciones que inciden en la creación de empresas basadas en el conocimiento ayudará a identificar políticas específicas para impulsar estas actividades, las cuales son estratégicas por su impacto en la transformación, modernización y dinamización de las estructuras productivas.

El análisis se basa en información de encuestas realizadas en más 1.600 nuevas empresas diná-

<sup>1</sup> Los autores agradecen la valiosa colaboración de Claudia Suaznábar para la preparación de este capítulo.

<sup>2</sup> Esta distinción entre las nuevas empresas de uno y otro sector no desconoce la heterogeneidad que existe incluso en el interior de cada uno de ellos. Sin embargo, la importancia de los contrastes entre ambos justifica el interés en la comparación que se hace en este capítulo.

micas<sup>3</sup> de 13 países. Las manufacturas tradicionales (MT) incluyen productos tales como muebles, textiles, confecciones, calzados, alimentos y productos metálicos, y los sectores intensivos en conocimiento (SIC) corresponden al desarrollo de *software*, productos que integran la informática con las telecomunicaciones (telemática) y los servicios relacionados con Internet.

Los resultados de la investigación confirman variaciones significativas entre las nuevas empresas que nacen y crecen en distintos sectores económicos. Estos resultados aportan elementos de interés sobre las actividades basadas en el conocimiento, especialmente en los países en desarrollo, y contienen implicaciones de políticas para la promoción de la empresarialidad en distintos contextos sectoriales.

## EL DESEMPEÑO DE LAS NUEVAS EMPRESAS DE DISTINTOS SECTORES

En esta sección se analiza el grado de dinamismo de las nuevas empresas de cada sector. La investigación relevó variables ligadas al desempeño empresarial, tales como la evolución de las ventas, del empleo y de las exportaciones<sup>4</sup>.

Al comparar la evolución de las ventas se observa que, en el mediano plazo, las empresas intensivas en conocimiento crecen más. En casi todos los países estudiados (excepto en España), las firmas de sectores tradicionales registran mayores ventas que las del otro grupo en el primer año de vida. Al tercer año, sin embargo, las ventas entre uno y otro grupo se equilibran, y ya hacia el sexto

o séptimo año la facturación de las firmas basadas en el conocimiento es muy superior. Estas diferencias en el desempeño de las nuevas firmas de ambos sectores no son idénticas en todos los países. El cuadro 5.1 muestra que las empresas basadas en el conocimiento en países del este de Asia tienen el mejor desempeño relativo.

La evolución del número de empleados de las empresas de los dos grupos es similar a la de las ventas, aunque las variaciones son menos pronunciadas. Como en el caso anterior, las empresas de sectores tradicionales comienzan con un número de empleados superior en el primer año, pero luego esta situación se revierte. La escala promedio de las empresas de los dos grupos se sitúa entre los 30 y 40 empleados en el sexto o séptimo año de operaciones, con la única excepción de las empresas asiáticas basadas en el conocimiento, que logran un promedio de 123 empleados (cuadro 5.2).

Las empresas que producen manufacturas tradicionales se destacan por una mayor orientación internacional. En todos los países, tanto el porcentaje de empresas que exportan luego de seis o siete años de estar en funcionamiento como el porcentaje de exportaciones sobre ventas es mayor en el sector tradicional (cuadro 5.3). Cabe aclarar, sin embargo, que las empresas tecnológicas en países del este de Asia también registran un buen comportamiento exportador: del total de empresas, 28% son exportadoras y en promedio colocan 13% de las ventas en el exterior.

En síntesis, los datos analizados indican que las nuevas empresas tecnológicas crecen más, especialmente en países del este de Asia, donde se

<sup>3</sup> La información corresponde a 1.630 nuevas empresas dinámicas, definidas como las que tenían entre 3 y 10 años de vida y al menos 15 ocupados para el momento de ser encuestadas. Del total de empresas, 639 son de América Latina, 100 de Italia, 108 de España y 783 de países del este de Asia. En América Latina, Italia y España, 69%, 70% y 68% de las empresas, respectivamente, producen manufacturas tradicionales. En el este de Asia este porcentaje es de 43%. Para mayores detalles sobre el proceso de selección y las características de la muestra, ver el capítulo 1.

<sup>4</sup> La medición del desempeño de una empresa no es sencilla. Una comprobación exhaustiva requeriría un conjunto variado de indicadores, incluyendo el valor de producción, el valor agregado, la productividad, la innovación y la diversificación de mercados, entre otros.

**Cuadro 5.1**  
**Promedios de ventas por empresa en el primero, tercero y sexto o séptimo año de vida**  
(en miles de US\$)

Año	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC
1	567	356	1.849	412	706	974	1.381	1.101
3	837	850	3.191	2.348	1.182	2.645	3.771	4.601
6 o 7	1.277	1.566	3.296	5.081	3.025	3.416	11.426	21.101

MT: empresas de los sectores de la manufactura tradicional.  
SIC: empresas de los sectores intensivos en conocimientos.

**Cuadro 5.2**  
**Promedio de empleos por empresa en el primero, tercero y sexto o séptimo año de vida**

Año	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC
1	15	11	16	7	11	9	16	10
3	27	22	21	19	16	21	28	31
6 o 7	40	41	24	42	29	32	34	123

MT: empresas de los sectores de la manufactura tradicional.  
SIC: empresas de los sectores intensivos en conocimientos.

**Cuadro 5.3**  
**Orientación internacional de las empresas en el sexto o séptimo año de vida**

Orientación	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	SC	SIT	SC	SIT	SC	SIT	SC	SIT
% de exportadores	21	29	36	3	44	31	49	28
% de exportaciones sobre ventas	7	6	17	1	12	4	22	13

SC: empresas de los sectores de la manufactura tradicional.  
SIT: empresas de los sectores intensivos en conocimientos.

destacan tanto por su dinamismo como por su orientación internacional. Los resultados son consistentes con la literatura que señala que, en los sectores que están recorriendo sus primeras etapas de desarrollo, hay mayores desequilibrios que pueden constituirse en oportunidades para favorecer la entrada y el crecimiento de nuevas empresas especializadas y de pequeña escala (Audretsch, 1995a y b).

## CARACTERÍSTICAS Y MOTIVACIONES DE LOS EMPRENDEDORES SEGÚN SECTOR

En esta sección se discuten las diferencias y similitudes en la edad, el origen social, la capacidad de trabajo en equipo, el nivel de educación, la experiencia laboral y las motivaciones de los emprendedores de los dos sectores estudiados.

La edad, el origen social y la ocupación de la familia de los emprendedores estudiados presentan variaciones según el sector. Los empresarios del SIC eran más jóvenes que los de empresas tradicionales al momento de crear la empresa, con edades un poco por debajo del rango promedio en el conjunto de firmas dinámicas: entre 35 y 40 años. Con respecto al origen social, en América Latina y en países del este de Asia los emprendedores del SIC provienen en mayor medida de familias de clase media alta, mientras que en el sector MT predominan los de clase media, media baja y baja. La tendencia es parecida en España e Italia. Por último, los emprendedores en el área de las manufacturas tradicionales son con mayor frecuencia hijos de empresarios, mientras que los de sectores intensivos en tecnología son, por lo general, hijos de empleados o profesionales independientes.

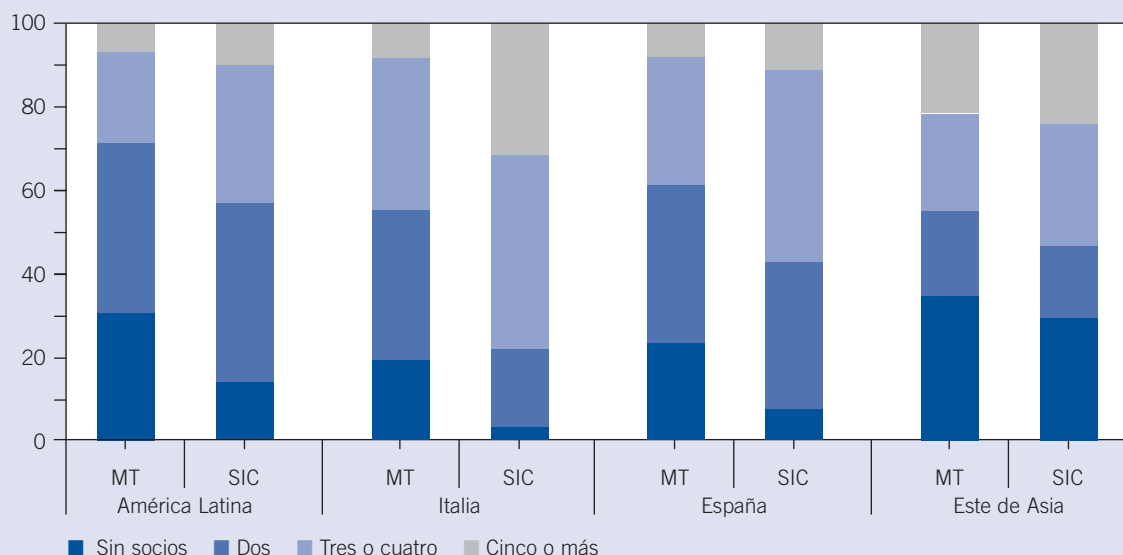
El trabajo en equipo es más importante en el sector intensivo en tecnología, en el cual las empresas son fundadas por mayor número de socios que en las actividades tradicionales (ver gráfico 5.1). En lo que respecta al origen de los socios, la información disponible para América Latina, España e Italia<sup>5</sup> permite comprobar que en el sector de manufactura tradicional es mayor la presencia de familiares o parientes, mientras que en el sector de alto contenido tecnológico se destacan los contactos generados en el ámbito de las universidades.

Otro aspecto contrastante es el nivel de educación de los empresarios. Los emprendedores que crean empresas basadas en el conocimiento tienen mayoritariamente nivel universitario completo, siendo las distintas ingenierías las ramas de formación predominante. En el sector tradicional, en cambio, hay mayor presencia relativa de emprendedores con educación primaria y secundaria (cuadro 5.4). En América Latina la formación universitaria completa o incompleta es predominante incluso en el sector convencional.

Al ser consultados sobre el papel de la educación en el proceso de creación de la empresa (como fuente de motivación, conocimiento técnico y competencias empresariales), los emprendedores sólo reconocieron el rol jugado por la universidad, aunque en un segundo plano, detrás de la experiencia laboral. En América Latina, a diferencia de los países del este de Asia, Italia y España, los emprendedores del sector intensivo en tecnología destacaron el papel de la universidad como fuente de conocimiento técnico. En este aspecto, el aporte de la universidad fue más valorado que el de la experiencia laboral previa. Esta situación podría estar reflejando la menor presencia de empresas basadas en conocimiento dentro de la estructura industrial latinoamericana (por ejemplo, con respecto al este de

<sup>5</sup> Para las empresas de países del este de Asia no se dispone de información sobre el origen de los socios. En América Latina la información corresponde a Chile y El Salvador.

**Gráfico 5.1**  
**Distribución de socios fundadores según sector y país**



**Cuadro 5.4**  
**Nivel de educación de los emprendedores en %**

	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
Nivel de educación	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC
Universitario completo	54,0	82,8	6,6	53,8	42,5	80,0	49,1	74,9
Universitario incompleto	10,0	9,6	4,9	12,8	2,9	8,2	2,4	4,3
Secundario	26,3	5,6	45,9	33,3	37,0	17,1	41,5	17,6
Primario	9,5	1,5	42,6		12,3		6,2	2,0

MT: empresas de los sectores de la manufactura tradicional.  
SIC: empresas de los sectores intensivos en conocimiento.

Asia) y, en consecuencia, menores oportunidades para que los emprendedores adquirieran conocimientos técnicos en las mismas, o incluso para que apliquen en su trabajo el conocimiento que obtuvieron en la universidad.

De acuerdo con la opinión de los emprendedores, la experiencia adquirida en el trabajo antes de crear la empresa fue la principal fuente de motivación y competencias para ser empresario. Con

respecto al origen de los antecedentes laborales, los emprendedores de MT parecen tener mayor experiencia previa en Pyme que los de SIC. Otro aspecto que llama la atención en los datos que aporta el cuadro 5.5 es la mayor importancia relativa de la experiencia en grandes empresas entre los emprendedores tecnológicos de América Latina, situación que no se verifica en los demás países. Este resultado sugiere que para crear una empresa tecnológica es más relevante haber tra-

**Cuadro 5.5**  
**Experiencia previa de los emprendedores**  
**(en %)**

Ocupación anterior	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC
Empleado de PyME	44,4	35,4	75,4	48,7	58,9	51,4	41,2	35,0
Empleado de gran empresa	30,6	46,5	4,9	17,9	35,6	34,3	30,3	28,0
Empresario	44,0	43,9	60,7	53,8	58,9	45,7	24,0	11,0

MT: empresas en los sectores de la manufactura tradicional.  
SIC: empresas en los sectores intensivos en conocimientos.

bajado en una gran empresa en América Latina que en el sur de Europa y en el este de Asia. Sin embargo, al ser tan pequeña la plataforma de grandes empresas basadas en el conocimiento en América Latina, los emprendedores deben ganar experiencia en otras firmas de otros sectores, lo que limita las posibilidades de desarrollar redes de contacto específicas y explotar el conocimiento técnico adquirido en la universidad.

Las motivaciones de los emprendedores para crear la empresa son, en general, similares en ambos sectores. Se trata principalmente de factores positivos tales como el deseo de realización personal, el de llevar conocimientos a la práctica y mejorar los ingresos. Estos resultados parecen confirmar estudios previos que destacan la importancia de las motivaciones positivas como condición necesaria para crear empresas de alto desempeño (Littumen y Tohmo, 2001).

Sin embargo, hay diferencias significativas sobre la influencia que ejercen los modelos de otros empresarios como fuente de motivación. En América Latina estas figuras ejemplares juegan un papel más importante para los emprendedores de manufacturas tradicionales, contrastando, especialmente con las empresas de países del este de

Asia, región en la cual contribuyeron de manera significativa a despertar el deseo de emprender en ambos sectores. La presencia de un importante sector tecnológico que tendió a especializarse en este tipo de actividades en esos países hace más evidentes los casos de empresarios innovadores facilitando la difusión de sus historias.

La reacción del entorno social que rodea a los emprendedores ante la decisión de emprender es en general positiva (cuadro 5.6). Es interesante notar, sin embargo, que para los emprendedores de sectores tradicionales el apoyo familiar jugó un papel más destacado, mientras que en el caso de los de SIC se agregan los amigos y los colegas, sobre todo en América Latina. Es posible que al pertenecer a un nivel social superior y tener un mayor nivel de educación, los emprendedores de SIC consigan apoyarse en una plataforma de contactos más amplia y diversificada, que va más allá del círculo familiar.

De los datos presentados en esta sección pueden extraerse tres observaciones generales. Primero, la motivación de los emprendedores que crean empresas en el sector de las manufacturas tradicionales está asociada con la tradición productiva de la familia, un aspecto que no aparece en los nuevos negocios del SIC, probablemente porque

**Cuadro 5.6**  
**Reacciones de apoyo recibidas por los emprendedores**  
**(en %)**

Miembros del entorno	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC
Núcleo familiar	78,9	72,7	85,2	61,5	82,2	71,4	54,7	41,5
Otros miembros de la familia	59,6	57,6	78,7	48,7	64,4	54,3	44,1	33,4
Amigos	59,4	70,7	60,7	56,4	56,2	62,9	44,4	50,6
Colegas	41,5	61,6	19,7	43,6	39,7	48,6	43,2	50,3
Jefes previos	25,9	37,4	13,1	10,3	23,3	17,1	29,4	28,4
Profesores	21,8	24,7	4,9	5,1	13,7	14,3	21,2	18,5

MT: empresas de los sectores de la manufactura tradicional.  
SIC: empresas de los sectores intensivos en conocimiento.

estas actividades son mucho más recientes. Segundo, las exigencias de educación y trabajo en equipo son más altas en el sector intensivo en conocimiento. Tercero, la importancia de las grandes empresas latinoamericanas en el proceso de formación de los emprendedores tecnológicos y al mismo tiempo su baja presencia relativa en la estructura productiva de la región pueden convertirse en un factor que limita la incubación y formación de emprendedores capaces de crear nuevos negocios basados en el conocimiento.

## IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

En las líneas que siguen se indaga acerca del perfil de las oportunidades de negocios y las fuentes de información que utilizan los emprendedores para identificarlas.

En ambos sectores la principal fuente de negocios dinámicos es la producción y venta de un producto o servicio diferenciado en el mercado domésti-

co (cuadro 5.7). Sin embargo, la introducción de innovaciones (especialmente en el mercado nacional) es más frecuente entre las empresas basadas en el conocimiento, mientras que en la industria tradicional, por el contrario, es más común explotar oportunidades basadas en la oferta de precios más bajos que la competencia. Este contraste sectorial se verifica en forma más acentuada en América Latina. Es posible que estas diferencias tengan que ver, al menos parcialmente, con el distinto perfil de la demanda en unos países y en otros. La mayor importancia relativa de los sectores de bajos ingresos en Latinoamérica determina un espacio comercial extendido en el cual la competencia basada en precios es muy relevante. Es posible que una parte de los emprendedores haya identificado oportunidades de este perfil. Por otra parte, también podría estar reflejando limitaciones en las capacidades de los emprendedores para identificar estrategias basadas en la creatividad y la diferenciación.

La mayoría de los emprendedores entrevistados, sin diferenciación de sector, señalaron que el tra-

**Cuadro 5.7**  
**Tipos de oportunidades de negocios**  
**(% de empresas)**

Oportunidades de negocio	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC
Producto diferenciado en el país	56,6	53,5	65,6	46,2	60,3	42,9	37,3	44,0
Producto innovador	18,4	48,5	9,8	43,6	30,1	42,9	30,8	40,1
Producto competitivo por precio	41,8	17,2	16,4	2,6	20,5	20,0	31,9	15,9

MT: empresas de los sectores de la manufactura tradicional.  
SIC: empresas de los sectores intensivos en conocimiento.

bajo previo en empresas y la interacción con otras personas —el trabajo en redes— fueron las fuentes que les permitieron identificar la oportunidad de negocio. En el sector intensivo en tecnología, la lectura de artículos académicos, la información en Internet y los periódicos y revistas, es decir, lo que se conoce como fuentes de conocimiento de libre disponibilidad también fueron mecanismos importantes. Por otra parte, los empresarios del sector convencional de Italia y España reconocieron las ferias como un instrumento efectivo para identificar oportunidades de negocio (cuadro 5.8).

En América Latina y en países del este de Asia las redes con las que interactúan los empresarios del sector intensivo en tecnología son más grandes y tienen una composición distinta. Los colegas y los amigos tienen mayor peso que los familiares como fuentes para obtener información del producto o servicio y del mercado en el que la nueva empresa va a empezar a operar. En cuanto a la profesión de las personas que participan en las redes, para los emprendedores de sectores tradicionales se destaca la mayor presencia de pequeños y medianos empresarios, mientras que en el otro sector hay más profesionales, ejecutivos de grandes empresas y empleados. En resumen, si bien las oportunidades de negocios que dan lugar a la creación de

empresas dinámicas se basan fundamentalmente en la diferenciación de productos, la innovación es más frecuente entre las empresas del SIC, mientras que las ventajas de precios son más comunes en la industria tradicional, sobre todo en América Latina. La experiencia previa del emprendedor y las redes de contactos son las principales fuentes para obtener información e identificar las oportunidades de negocios. Las redes de las nuevas empresas de SIC son más numerosas y diversificadas. En este sector el aporte de los amigos y colegas es mayor mientras que en el sector convencional los familiares juegan un papel más destacado.

## PLANIFICACIÓN Y ACCESO A RECURSOS PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS

En esta sección se analizan el tipo de información y las herramientas profesionales que los emprendedores utilizan para tomar decisiones durante el proceso de creación de la empresa. Más adelante se indagan las fuentes de financiación que utilizan.

Poco más de la mitad de los emprendedores entrevistados elaboran un plan de negocios para siste-

**Cuadro 5.8**  
**Fuentes de información para identificar la oportunidad de negocios**  
**(% de empresas)**

Fuente de información	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC
Experiencia en trabajos/ actividades previos	78,0	79,8	73,8	69,2	76,7	85,7	77,6	85,9
Interactuar/discutir con otras personas	71,7	79,3	65,6	66,7	52,1	54,3	64,6	79,8
Revistas	29,7	49,0	14,8	35,9	15,1	40,0	39,8	54,9
Ferias comerciales	38,1	42,4	31,1	12,8	41,1	17,1	37,8	33,8
Periódicos	18,6	29,8	11,5	12,8	12,3	25,7	38,9	53,5
Internet	6,3	31,3	4,9	35,9	15,1	37,1	13,6	38,5
Artículos académicos	17,5	37,4	0	10,3	6,8	22,9	19,2	25,4
Televisión, radio	8,2	9,1	1,6	7,7	11,0	17,1	11,5	26,1
Otros	7,0	10,1	11,5	7,7	4,1	8,6	0	0

MT: empresas de los sectores de la manufactura tradicional.  
SIC: empresas de los sectores intensivos en conocimiento.

matizar la información de la nueva empresa. Los datos que priorizan los emprendedores dinámicos para definir el proyecto empresarial son los relacionados con las características del mercado. Un aspecto que distingue a los emprendedores tecnológicos es que hacen mayores esfuerzos para coleccionar la información sobre aspectos técnicos del negocio y sobre las fuentes de ese conocimiento técnico, lo que resulta natural debido al perfil mismo de la actividad. Por otra parte, los emprendedores de sectores tradicionales buscan mayor información relacionada con el tamaño de planta requerido para ser competitivo (cuadro 5.9).

El método más utilizado por los emprendedores para tomar la decisión de emprender es la estimación de las ventas y los costos del nuevo negocio. Otras herramientas que aplican, aunque con menor frecuencia (poco menos de la mitad), son la preparación de un flujo de caja para los prime-

ros años de operación, el cálculo del período de recuperación de la inversión y la comparación entre el ingreso esperado de la empresa y el de otras alternativas. El uso de las distintas metodologías para la toma de decisiones es mayor entre las empresas de sectores basados en el conocimiento. Esto podría explicarse por su nivel educativo más elevado, así como también por la necesidad de calcular los riesgos asociados a negocios más dinámicos e inciertos.

### **Acceso a recursos financieros**

Los emprendedores estudiados financiaron la puesta en marcha y el desarrollo inicial de sus empresas del siguiente modo. Primero, utilizando fuentes internas, tales como ahorros personales, apoyo de parientes, familiares y amigos y uso de la tarjeta de crédito personal. Segundo, mediante fuentes alternativas, incluyendo adelantos de

**Cuadro 5.9**  
**Información utilizada para formular el proyecto empresarial**  
 (% de empresas)

Información	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC
Tamaño de planta	48,3	38,9	68,9	48,7	48,7	40,0	47,4	27,5
Tamaño de inversión	52,8	47,0	65,6	61,5	61,5	57,1	57,6	55,1
Conocimiento técnico	75,1	87,4	62,3	79,5	79,5	88,6	80,6	85,8
Características de competidores	70,1	63,6	54,1	59,0	59,0	71,4	65,9	64,8
Tamaño del mercado	68,7	64,6	57,4	61,5	61,5	77,1	72,9	79,2
Características del mercado	81,2	80,3	73,8	74,4	74,4	82,9	78,8	84,2
Canales de distribución	73,2	55,1	54,1	38,5	38,5	68,6	63,2	56,9

MT: empresas de los sectores de la manufactura tradicional.  
 SIC: empresas de los sectores intensivos en conocimiento.

clientes, crédito comercial de proveedores, atraso en el pago de impuestos y servicios y la compra de máquinas y equipos usados. Por último, mediante fuentes externas, entre las que se destacan bancos, inversores privados, fondos de capital de riesgo y apoyo del sector público (cuadro 5.10). Aunque éste es el patrón general, se destacan diferencias entre sectores.

Con respecto al uso de fuentes internas de financiamiento, en América Latina y en países del este de Asia se observa que las nuevas empresas de sectores tradicionales tienden a recibir más apoyo financiero de familiares y amigos. Por otro lado, en Italia y España las nuevas empresas basadas en conocimiento hacen uso más intensivo de ahorros personales. Aunque la información no es del todo concluyente, parecería que los emprendedores de SIC tienen acceso a menor variedad de fuentes internas de financiamiento.

El uso de mecanismos alternativos para financiar la empresa es más frecuente entre las empresas

tradicionales, con la única excepción del financiamiento adelantado de clientes, que resulta más común para las empresas basadas en conocimiento. En las manufacturas tradicionales, que son más intensivas en insumos intermedios y en equipamiento, el crédito de proveedores y la compra de maquinaria usada parecen ser los mecanismos más apropiados para financiar el negocio. En cambio, en las empresas de SIC, intensivas en recursos humanos calificados, los adelantos de clientes parecen jugar un papel crítico para financiar los elevados gastos de mano de obra.

Entre las fuentes externas, los bancos son las más utilizadas, con diferencias significativas para las empresas tradicionales. Esto puede explicarse por el mayor riesgo que los bancos perciben en el SIC. Los inversores privados, en cambio, son más frecuentes entre los emprendedores del sector intensivo en tecnología de América Latina, hecho que puede deberse a que este tipo de financista cuenta con metodologías y canales de información especializados para el análisis de este tipo de

**Cuadro 5.10**  
**Fuentes de financiamiento para la puesta en marcha y al desarrollo inicial**  
**(% de empresas)**

Fuentes de financiamiento y etapas		América Latina		Italia		España		Este de Asia	
		MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC
Internas	Puesta en marcha	88,7	83,8	70,5	84,6	76,7	91,4	78,2	75,2
	Desarrollo inicial	67,3	60,1	45,9	53,8	60,3	62,9	64,4	57,3
Alternativas	Puesta en marcha	63,5	49,5	39,3	20,5	56,2	51,4	42,4	32,5
	Desarrollo inicial	62,4	49,0	47,5	43,6	46,6	51,4	49,4	27,3
Externas	Bancos/ puesta en marcha	29,0	23,2	67,2	30,8	53,4	34,3	30,6	21,4
	Bancos/ desarrollo inicial	35,6	26,8	60,7	43,6	53,4	48,6	43,5	37,9
	Inversores privados y capital de riesgo/ puesta en marcha	6,1	14,1	4,9	7,7	4,1	14,3	18,5	22,3
	Inversores privados y capital de riesgo/ desarrollo inicial	4,5	10,6	4,9	10,3	5,5	28,6	17,1	23,9

MT: empresas de los sectores de la manufactura tradicional.  
SIC: empresas de los sectores intensivos en conocimiento.

empresas y tiene mayor apetito por negocios novedosos cuya rentabilidad y riesgo son más elevados. La experiencia demuestra, sin embargo, que el comportamiento de este tipo de financiación es cíclico, por lo que en momentos de bonanza económica las empresas del SIC incrementarán sus posibilidades de financiación de forma más que proporcional, mientras que en momentos de recesión se verán especialmente desfavorecidas.

El acceso de las nuevas empresas de SIC a fuentes externas de financiamiento es mayor en Italia, España y en países del este de Asia que en América Latina, donde casi la mitad de los nuevos negocios basados en conocimiento tienen que recurrir al uso de mecanismos alternativos de financiamiento, mientras que en el este de Asia los usan no más de 28% de ellos. Estos datos

sugieren que en los países donde la profundidad de los sistemas financieros y el grado de desarrollo de los mercados de capitales es mayor, tales como los de los países del este de Asia, España e Italia, son menores las limitaciones de acceso a recursos financieros para las nuevas empresas, particularmente las basadas en conocimiento.

Las respuestas de los emprendedores entrevistados con respecto al impacto de la falta de acceso a recursos financieros aportan información adicional sobre las diferencias en la intensidad del problema de financiamiento en distintos países. Al respecto pueden mencionarse dos ejemplos. Primero, mientras 36% de las nuevas empresas de América Latina del SIC señaló que comenzó sus operaciones con un nivel de tecnología inferior al deseado por falta de financiamiento externo, esta cifra es de sólo

**Cuadro 5.11**  
**Tamaño de la red que facilita el acceso a recursos**  
 (% de empresas)

Tamaño de la red	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC
1 a 3	50,9	43,1	31,7	51,6	57,9	46,4	55,4	48,7
4 a 8	26,7	40,3	30,0	19,4	28,1	39,3	19,9	30,3
9 a 15	12,7	9,4	26,7	12,9	10,5	10,7	11,9	9,8
16 a 30	4,9	2,2	5,0	12,9	1,8		3,8	3,9
Más de 30	4,6	3,3	6,7	3,2	1,8	3,6	5,4	3,7

MT: empresas de los sectores de la manufactura tradicional.  
 SIC: empresas de los sectores intensivos en conocimiento.

14% en países del este de Asia. Segundo, cuando en el este de Asia sólo 36% de las nuevas empresas del SIC comienzan con una escala menor a la competitiva por falta de recursos, en América Latina este porcentaje es de 54%. En resumen, de los datos presentados se desprende que las empresas de SIC de América Latina son las que más sufren por falta de financiamiento externo.

### ***Papel de las redes en el acceso a los recursos***

A medida que el emprendedor va recorriendo las diferentes etapas del proceso de creación de empresas, aumenta el tamaño de las redes en que se apoya para acceder a recursos. Algunos estudios (Schutjens y Stam, 2003) destacan que el cambio en las redes a lo largo del tiempo no sólo se produce en el número de contactos, sino también en el perfil de los mismos. Mientras que en la gestación de la idea de negocio las redes son más de carácter social, al momento de ponerlo en marcha las redes de producción e institucionales también comienzan a adquirir importancia.

En promedio, 45% de los emprendedores se apoyan en redes de entre 1 y 3 personas para acce-

der a información y tecnología, mientras que otro 25% tiene redes de 4 a 8 personas. En América Latina y en países del este de Asia las redes de las empresas basadas en conocimiento son más grandes que las de las empresas tradicionales, mientras que en Italia sucede lo contrario (cuadro 5.11). Esto no debe sorprender si se tiene en cuenta la tradición de cooperación que existe en Italia entre las empresas que forman parte de los distritos industriales, los cuales en general se especializan en la producción de manufacturas tradicionales. Por otra parte, el mayor tamaño de las redes de los emprendedores de SIC en América Latina puede asociarse con su nivel de educación y su origen social, así como con las mayores dificultades para obtener financiamiento. Estos emprendedores tecnológicos latinoamericanos parecen estar cambiando la conducta aislacionista que caracteriza a los pequeños y medianos empresarios del sector manufacturero tradicional.

Al analizar la importancia de distintos tipos de redes para acceder a recursos, se observa que las redes sociales y de producción son más importantes que las institucionales para el acceso a información y a tecnología. Con respecto a las

**Cuadro 5.12**  
**Situación de la demanda al ingresar al mercado**  
**(% de empresas)**

Situación de la demanda	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC
Demanda creciente	63,9	82,1	76,7	85,7	40,3	52,7	47,4	68,8
Demanda estancada	18,0	15,4	20,5	11,4	32,3	16,4	36,2	16,9
Demanda decreciente	18,0	2,6	2,7	2,9	27,4	30,1	15,6	13,5

MT: empresas de los sectores de la manufactura tradicional.  
SIC: empresas de los sectores intensivos en conocimiento.

redes institucionales, sólo las universidades fueron reconocidas por los emprendedores tecnológicos como fuente de información y tecnología, principalmente en América Latina, Italia y España.

En síntesis, los datos presentados en esta sección muestran que las empresas basadas en conocimiento utilizan más información y herramientas técnicas para la toma de decisiones, se financian principalmente con ahorros personales y tienden a cooperar con redes más amplias y diversas, en particular en América Latina. Los emprendedores tecnológicos latinoamericanos parecen sufrir más por la falta de acceso a financiamiento.

## CONDICIONES DE MERCADO Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

En el análisis de las estrategias de negocios que desarrollan las nuevas empresas dinámicas de los dos sectores estudiados para aprovechar las oportunidades de los mercados y reaccionar a los desafíos del crecimiento inicial se comienza con una descripción de las características del mercado en el que se insertan las nuevas empresas (tales como dinamismo, tipo de clientes y nivel de competencia); luego se describen los problemas que las empresas tradicionales e intensivas en conocimiento

enfrentan en los primeros años de operaciones; por último, se discuten las diferentes estrategias de los emprendedores de los dos sectores.

### Características de los mercados

La mayoría de las nuevas empresas estudiadas (70% en promedio) señaló que los nichos de mercado en los que empezaron a operar tenían demanda en crecimiento, una situación que es razonable, dado el carácter dinámico de estos negocios. Las nuevas empresas basadas en conocimiento, sin embargo, parecen tener una orientación más fuerte que las tradicionales hacia mercados en alza, sobre todo en América Latina, España y en países del este de Asia (cuadro 5.12). Este resultado es consistente con las diferencias de desempeño entre las empresas de SIC y de MT, ya apuntadas en la primera sección.

El tipo de clientes a los que se dirigen las nuevas empresas también registra diferencias según sector. Entre las nuevas empresas, 80% inicia sus operaciones comercializando sus productos con otras empresas, mientras que sólo 20% atiende a consumidores individuales. Sin embargo, el porcentaje de nuevas empresas del sector intensivo en tecnología es relativamente más alto en la primera categoría, mientras que sucede lo contrario con los negocios

**Cuadro 5.13**  
Especialización productiva de los clientes  
(% de empresas)

Sector de los clientes	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC
Industria	51,1	53,0	80,0	47,4	60,6	37,5	70,8	51,8
Servicios	23,5	68,3	5,0	55,3	27,3	50,0	28,8	48,9
Comercio mayorista	36,4	35,4	21,7	28,9	34,8	21,9	34,3	9,4
Comercio minorista	26,0	28,7	6,7	31,6	25,8	18,8	12,4	5,4
Otro	9,4	15,9	0	26,3	12,1	9,4	13,7	11,2

MT: empresas de los sectores de la manufactura tradicional.  
SIC: empresas de los sectores intensivos en conocimiento.

tradicionales. En cuanto a la especialización productiva de los clientes, las empresas manufactureras son más importantes como fuente de demanda en el sector MT, mientras que las empresas basadas en el conocimiento se orientan en mayor medida al sector servicios (cuadro 5.13). Estos datos muestran el papel que el sector terciario tiene como generador de negocios basados en el conocimiento. En América Latina, por ejemplo, el proceso de modernización del sector servicios, producto de las privatizaciones y la inversión extranjera durante la década de los noventa, ha abierto numerosas oportunidades para nuevos emprendimientos vinculados al *software* y a la Internet.

Otro aspecto que distingue el tipo de mercado en el que se concentran las empresas de distintos sectores es el tamaño de sus clientes. Para las nuevas empresas basadas en el conocimiento, las grandes empresas constituyen un factor de demanda más importante, especialmente en América Latina y en países del este de Asia, mientras que las Pyme son más relevantes para las empresas de MT (cuadro 5.14). Esto permite pensar que los niveles de sofisticación y exigencia de la demanda son distintos según el sector, aspecto que por un lado puede explicar los distintos perfiles de emprendedores (sección 1) y, por el otro, debería verse reflejado en distintas estrategias de negocios.

**Cuadro 5.14**  
Tamaño de los clientes  
(% de empresas)

Tamaño de los clientes	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC
Pyme	68,3	45,7	78,3	60,5	71,2	68,8	66,5	40,2
Grandes	62,7	76,2	46,7	73,7	77,3	75,0	50,2	72,1

MT: empresas de los sectores de la manufactura tradicional.  
SIC: empresas de los sectores intensivos en conocimiento.

El perfil de la competencia de las nuevas empresas tiene algunas particularidades según el sector. En América Latina y en países del este de Asia las nuevas empresas de sectores tradicionales compiten principalmente con productos nacionales, mientras que las basadas en conocimiento lo hacen con productos importados. Sin embargo, las empresas asiáticas tienen una ventaja pues, dada su mayor inserción internacional, están acostumbradas a competir con productos extranjeros. Con respecto al tamaño de los competidores, las nuevas empresas tradicionales compiten más con pequeñas y medianas empresas, mientras que las basadas en conocimiento lo hacen con grandes empresas. La intensidad de la competencia, sin embargo, es similar en ambos sectores: 50% de las nuevas empresas señaló que inició sus negocios en mercados con alta o muy alta competencia, mientras sólo 20% indicó que la competencia, es baja o muy baja.

En síntesis, las empresas basadas en conocimiento operan en mercados donde la demanda

es más dinámica y se concentra en mayor medida en empresas grandes del sector servicios. Por otro lado, las nuevas empresas de MT están más enfocadas en satisfacer demandas de pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero. En cuanto a la competencia, aunque la intensidad es la misma en ambos sectores, los competidores no son iguales. Mientras que los nuevos negocios de MT enfrentan una competencia nacional de empresas de tamaño similar, en el otro sector los competidores tienden a ser grandes empresas que operan a nivel global. En otros términos, las empresas SIC se desenvuelven en mercados caracterizados por la presencia de clientes y competidores más sofisticados.

### Estrategias de negocios

Las nuevas empresas estudiadas desarrollan estrategias de negocios basadas en la calidad de los productos y en el servicio al cliente para captar oportunidades de mercado. En el caso de las nuevas empresas de SIC, los esfuerzos de investigación y desarrollo son más intensos y la cali-

**Cuadro 5.15**  
**Aspectos en los que se destaca frente a los competidores**  
(% de empresas)

Diferencias con competidores	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC
Calidad	49,0	62,1	67,2	76,9	65,8	65,7	54,7	65,2
Servicios al cliente	47,8	59,1	57,4	56,4	74,0	60,0	70,3	65,2
Competitividad de precios	25,6	23,2	14,8	43,6	23,3	42,9	27,1	39,7
Tiempos de entrega	40,4	34,8	60,7	10,3	72,6	40,0	49,4	34,1
Investigación, desarrollo y diseño	32,0	51,5	21,3	41,0	45,2	37,1	37,1	46,5
Esfuerzo de <i>marketing</i>	28,8	23,2	14,8	33,3	41,1	25,7	46,8	29,6
Financiamiento de la venta	19,0	13,1		5,1	24,7	8,6	22,1	14,4

MT: empresas de los sectores de la manufactura tradicional.  
SIC: empresas de los sectores intensivos en conocimiento.

dad y el servicio al cliente son ventajas competitivas más frecuentes, sobre todo en América Latina. Llamativamente, estos negocios también son competitivos en precios, principalmente en Italia, España y países del este de Asia, aunque no en América Latina (cuadro 5.15). El hecho de que estas empresas mezclen factores de precio y no precio en sus estrategias se puede explicar a partir del tipo de competencia que ellas enfrentan. Para competir con empresas grandes, la calidad y el servicio al cliente parecen no ser suficientes: un precio menor también resulta necesario. Que las empresas SIC de América Latina no sean competitivas en precios se puede explicar por su concentración en servicios a la medida de los clientes locales, lo que por un lado, les otorga poder de maniobra para fijar precios por encima de los de la competencia pero, por otro, les restringe posibilidades de exportar.

### ***Los desafíos en los primeros años de operación***

Los problemas y desafíos que enfrentan las nuevas empresas cuando comienzan sus operaciones pueden ser agrupados en tres categorías: la primera incluye los relacionados con el mercado objetivo; la segunda, el acceso a recursos (humanos, tecnología e insumos), y la tercera, la gestión del nuevo emprendimiento. En el cuadro 5.16 se muestra la importancia relativa de los problemas de cada una de las tres categorías.

Los principales problemas que enfrentan los emprendedores son de acceso a mercados, a recursos humanos calificados y a redes de proveedores. Al comenzar su negocio la preocupación más trascendental es conseguir nuevos clientes y esta es una dificultad mayor entre las empresas de SIC en América Latina, España y países del este de Asia. El segundo obstáculo que encuentran los nuevos negocios en su fase inicial de desarrollo, sobre todo en América Latina, es conseguir empleados calificados. La ter-

cera limitación es conseguir proveedores adecuados, sobre todo en el SIC en América Latina. De la información contenida en el cuadro 5.16 se desprende que los tres problemas mencionados afectan con mayor intensidad a los emprendedores que crean negocios en SIC en América Latina, lo que de alguna manera se puede explicar a partir del menor grado de desarrollo relativo del sector terciario —como fuente de demanda—, las limitaciones de la oferta de trabajo calificado y la fragilidad del sector empresarial como proveedor de productos y servicios de alta calidad.

La interacción con otras personas e instituciones el trabajo en redes— aparece como elemento central para la resolución de los problemas de desarrollo inicial de las empresas. Las redes nuevamente son más grandes para las empresas de SIC. En cuanto a su composición, los proveedores y los clientes tienen la misma relevancia para las empresas de los dos sectores; la familia, los amigos y los gremios juegan un mayor papel en el caso de las empresas del sector manufacturero tradicional; y los colegas, las universidades y los consultores, en el sector de las empresas intensivas en conocimiento.

## **CONCLUSIONES**

Los resultados presentados en este capítulo confirman que las empresas intensivas en conocimiento tienen mayor potencial para modernizar y dinamizar las estructuras productivas. Las oportunidades que dan origen a estos negocios se basan en la diferenciación y en la innovación más que en las ventajas de precios. Sus estrategias incluyen esfuerzos más importantes de investigación y desarrollo, de calidad y de servicio al cliente. A su vez, estas empresas son más dinámicas que las de manufacturas tradicionales en términos de ventas y empleo, sobre todo en países del este de Asia, pero en menor medida en América Latina.

**Cuadro 5.16**  
**Importancia de los problemas en los primeros meses de funcionamiento**

Principales problemas	América Latina		Italia		España		Este de Asia	
	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC	MT	SIC
<b>Relacionados con el mercado objetivo</b>								
Conseguir clientes	B	A	B	B	C	A	B	A
Adaptarse a las necesidades de los clientes	C	C	D	D	D	D	C	B
Manejar las relaciones con los clientes	C	C	D	D	C	C	B	C
Obtener información del mercado	B	C	D	D	C	D	C	C
<b>Relacionados con el mercado objetivo</b>								
Contratar gerentes	C	C	D	D	D	D	C	B
Conseguir empleados calificados	A	A	D	B	B	B	B	B
Conseguir proveedores adecuados	B	A	D	C	C	C	B	B
<b>Gestión empresarial</b>								
Tener un <i>cash flow</i> equilibrado	B	C	D	C	C	C	B	C
Gerenciar la empresa	C	C	D	C	D	D	B	C
Gerenciar la producción	D	C	D	D	D	D	B	B
Certificar estándares de calidad	C	C	D	D	D	D	C	D
MT: empresas de los sectores de la manufactura tradicional SIC: empresas de los sectores intensivos en conocimiento.								
A: Alta (más de 70% de los emprendedores); B: Media alta (entre 50% y 70%); C: Media baja (entre 30% y 50%); D: Baja (menos de 30%).								

El capital humano es la pieza clave para la creación de empresas basadas en el conocimiento. En general los emprendedores tecnológicos tienen un nivel de educación superior al de los que producen manufacturas tradicionales. Sin embargo, la universidad no es el principal ámbito de formación de las competencias para emprender, excepto en lo que se refiere a la

adquisición de conocimiento técnico específico. La experiencia de trabajo en empresas es el principal mecanismo de incubación y formación de emprendedores del SIC. Incluso esta experiencia permite armar redes de contacto e identificar oportunidades de negocios. En este sentido, el limitado número de empresas tecnológicas que existe en América Latina puede ser

una restricción para la formación de recursos humanos capaces de desarrollar negocios intensivos en conocimiento.

La información es otro insumo clave para los negocios intensivos en conocimiento. Las nuevas empresas tecnológicas usan intensivamente información técnica del negocio y aplican herramientas profesionales para tomar decisiones durante el proceso emprendedor. Sin embargo, la mayor disponibilidad de información no ayuda en el acceso a recursos financieros, sobre todo para el financiamiento por parte de bancos. Las empresas basadas en el conocimiento dependen en mayor medida de los ahorros personales del emprendedor, así como de adelantos de clientes y de inversores privados y capitalistas de riesgo. Las empresas de SIC de América Latina tienen un acceso al financiamiento más limitado que las asiáticas y las europeas.

Las empresas intensivas en conocimiento operan en mercados más dinámicos y se concentran más en grandes clientes del sector servicios. Por otro lado, las nuevas empresas de MT están más dedicadas a satisfacer las demandas de pequeñas y medianas empresas manufactureras. La intensidad de la competencia es similar en ambos sectores, pero los competidores no son los mismos. Mientras que los nuevos negocios de MT enfrentan una competencia nacional de empresas de tamaño similar, en el otro sector los com-

petidores tienden a ser grandes empresas que operan a nivel global. Las empresas de países del este de Asia, por su mayor inserción internacional, tienen una ventaja en este punto.

Los principales problemas que enfrentan los emprendedores son el acceso a mercados, a recursos humanos calificados y a redes de proveedores, tres problemas que afectan con mayor intensidad a los emprendedores que crean negocios en el SIC en América Latina.

Las políticas de fomento de la empresarialidad deben incorporar elementos que atiendan las diferencias identificadas entre nuevas empresas de distintos sectores. En América Latina, en particular, existe un potencial no explotado en cuanto a la contribución que las empresas basadas en el conocimiento pueden hacer para dinamizar y diversificar las estructuras productivas. En este sentido, esta investigación resalta la importancia de aspectos como: la formación de capital humano, enfocando los esfuerzos tanto hacia los alumnos universitarios como a los empleados calificados de medianas y grandes empresas; la facilitación del acceso a recursos financieros especializados; el apoyo para el desarrollo de alianzas y relaciones estratégicas de los emprendedores con grandes empresas; el apoyo en las actividades de investigación y desarrollo; y la generación de redes empresariales amplias y diversificadas. ■

## CAPÍTULO 6

# EL ACCESO AL FINANCIAMIENTO, UN RETO PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS DINÁMICAS

*Rogerio Studart y Claudia Suaznábar*

**E**n el estudio se han presentado evidencias acerca de la importancia de la creación de empresas para el desarrollo económico. No obstante, en América Latina, las nuevas empresas encuentran su actividad y desarrollo restringidos debido a dificultades en el acceso a financiamiento en la región, tanto por el racionamiento de crédito y capital como por unas condiciones financieras poco competitivas. Estos obstáculos suponen que aquellos pocos que tienen acceso a financiamiento, principalmente en forma de crédito, deben soportar condiciones financieras desfavorables, con plazos de amortización cortos y elevados costos de intermediación.

El propósito de este capítulo es explorar e interpretar los resultados de la encuesta a la luz de un marco teórico que explique la falta de financiamiento de las nuevas empresas en Latinoamérica y el Caribe *vis-à-vis* otras regiones. Se analizan además los efectos negativos sobre las nuevas empresas de la utilización de fuentes de financiamiento informales y niveles de actividad por debajo de su potencial, y se terminan esbozando algunas recomendaciones de política.

El capítulo está organizado en cuatro secciones. A la presentación sigue el análisis de los obstáculos para el financiamiento de las nuevas empresas por región y sector, basados en los resultados obtenidos en la encuesta antes mencionada; a

continuación se revisan las causas y consecuencias de las estrategias de financiamiento utilizadas por estas empresas desde un punto de vista teórico, y finalmente se cierra el capítulo con las implicaciones que para el desarrollo de políticas públicas tienen los resultados encontrados en el estudio.

### OBSTÁCULOS PARA EL ACCESO A FINANCIAMIENTO: EVIDENCIAS EMPÍRICAS Y DIAGNÓSTICO INICIAL

A continuación se presenta un diagnóstico inicial de las condiciones de acceso al financiamiento por parte de los emprendedores en América Latina sobre la base de la encuesta realizada. Como se menciona en el capítulo 1, los países incluidos en la encuesta fueron Argentina, Brasil, México, Perú, Chile, Costa Rica y El Salvador en la región de Latinoamérica y el Caribe (LAC); Taiwán, Corea del Sur, Japón y Singapur en el este de Asia, y España e Italia en la región sur de Europa.

Como ya se ha señalado, hay evidencias de que las nuevas empresas latinoamericanas tienen relativamente más dificultades para acceder a fuentes formales de financiamiento —en forma de capital y crédito— que las nuevas empresas de otras regiones. En la encuesta, interrogados los emprendedores acerca de cuáles fueron los fac-

tores de desaliento a la hora de tomar la decisión de crear una empresa, la respuesta más señalada por los emprendedores de LAC fue las condiciones de financiamiento. En el caso de los europeos y asiáticos estas no figuran como un factor negativo en la decisión de crear una nueva empresa. A continuación estudiaremos en detalle las restricciones financieras que existen para los emprendedores de LAC y sus consecuencias para el desarrollo de las empresas.

El análisis se divide en dos partes en las que se abordan las necesidades de financiamiento de los emprendedores en dos momentos del desarrollo de su empresa: el momento de la creación, cuando se requiere de capital para el arranque de la actividad, y la fase que incluye los primeros años de desarrollo de la empresa, cuando las necesidades de financiamiento están más orientadas a capital de trabajo y capital de inversión para la expansión de operaciones.

### ***Restricciones para el financiamiento en la fase de creación de las empresas***

En la mayoría de los países los emprendedores se ven obligados a utilizar una proporción importante de fondos propios para el lanzamiento de sus negocios. Esto podría ser interpretado como una indicación más de las dificultades que encuentran para acceder a fuentes de financiamiento formal a través de instituciones y mercados financieros.

Sin embargo, el grado de utilización de los ahorros personales como fuente de financiamiento para el lanzamiento de la empresa varía por región. América Latina presenta los niveles más altos de dependencia en relación con ahorros internos: casi 80% de los encuestados declararon haber utilizado aho-

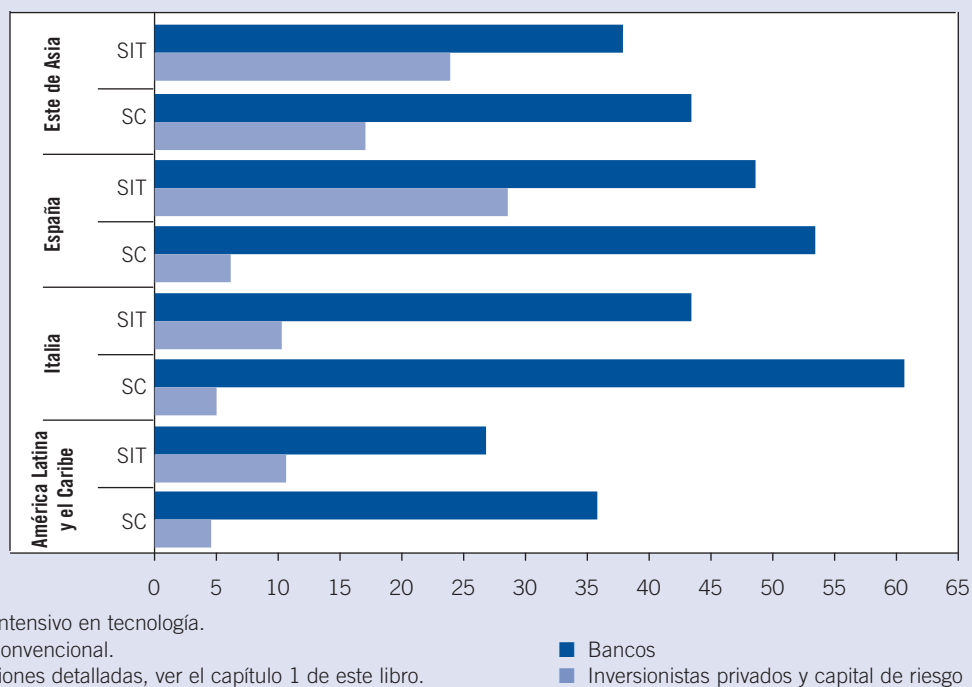
rrros personales o familiares como una fuente importante de financiamiento. Los emprendedores de países del Este asiático presentan niveles similares de utilización de ahorros internos, sin embargo los mayores niveles de ingreso per cápita y de ahorro personal de esta región hacen que el uso de estos fondos no resulte tan problemático. Además la encuesta muestra que el tamaño de la inversión inicial en América Latina es pequeño puesto que, en promedio, menos de 25% de los encuestados realizaron inversiones iniciales superiores a US\$100.000 en su primer año de actividad, comparado con 50% de los encuestados europeos.

Los resultados de la encuesta también revelan que para crear empresas exportadoras<sup>1</sup> en Latinoamérica se necesita un capital inicial más alto que para crear empresas que se dirigen únicamente al mercado local (en LAC cerca de 20% de las empresas exportadoras realizaron inversiones iniciales por encima de US\$500.000, mientras que entre las no exportadoras este monto se reduce a 6%). En el caso de Europa la diferencia no es tan significativa, y en el de países del este de Asia las empresas con vocación exportadora necesitan inversiones iniciales menores que las no exportadoras.

Como se aprecia en el gráfico 6.1, el análisis de las fuentes de financiamiento utilizadas por los emprendedores para el lanzamiento de su empresa refleja claramente las desventajas de LAC frente a las otras regiones: en la muestra de LAC, menos de 40% de los encuestados declararon haber tenido acceso a bancos como fuente de financiamiento inicial, y menos de 5% dijeron haber utilizado inversión de socios privados o inversores de capital de riesgo. Por el contrario, las nuevas empresas italianas y españolas contaron con mayor financiamiento a

<sup>1</sup> Para este análisis se ha considerado que una empresa es exportadora cuando más de 20% de sus ventas están dirigidas a mercados distintos del doméstico. Para el cálculo de la inversión inicial se utilizaron las ventas del primer año de vida de la empresa.

**Gráfico 6.1**  
**Fuentes formales de financiamiento para el lanzamiento de nuevas empresas**



través de crédito bancario, y en el caso de las empresas españolas así como en las del este de Asia, también contaron con financiamiento de inversores privados.

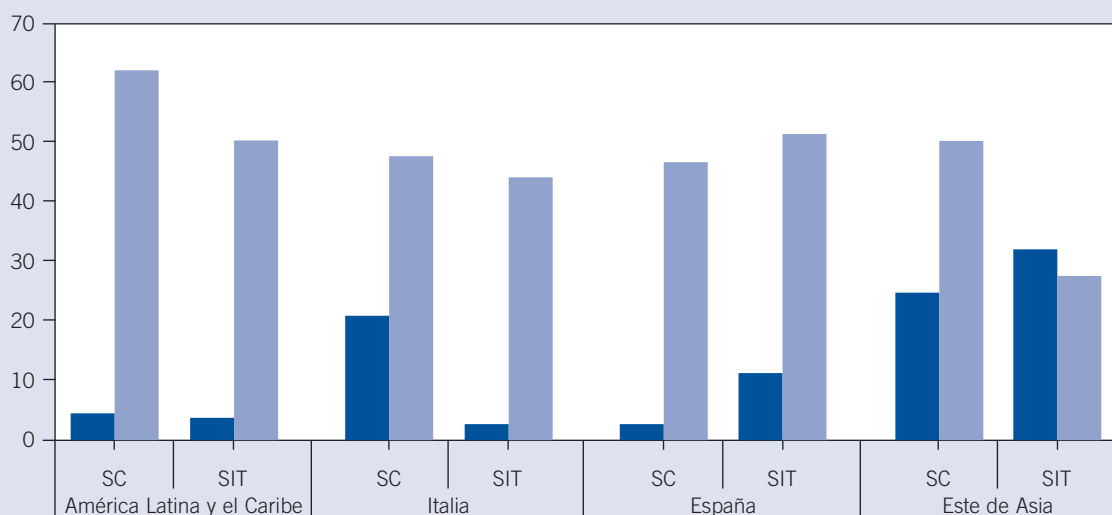
El mismo gráfico 6.1 permite observar que las nuevas empresas de sectores intensivos en tecnología tienen relativamente mayor acceso a financiamiento de inversores privados que las nuevas empresas de sectores convencionales, mientras que las segundas reciben más financiamiento de bancos. Sin embargo, se sigue observando la desventaja de LAC frente a las otras regiones en cuanto a financiamiento formal para las empresas tanto del sector intensivo en tecnología como del sector convencional.

También hay diferencias en las estructuras de financiamiento utilizadas por las empresas exportadoras frente a las no exportadoras, así como

diferencias en el ámbito regional. Por un lado, en LAC y los países europeos estas empresas se financian principalmente a través de préstamos bancarios (44% de las empresas exportadoras utilizaron esta fuente, y la proporción alcanza 60% para los europeos) y apenas utilizan inversión privada. En cambio, las empresas de vocación doméstica de estas regiones utilizan con más frecuencia financiamiento de inversores privados y tienen menos acceso a créditos bancarios (si bien las diferencias entre empresas exportadoras y no exportadoras en los países europeos es menos marcada que en el caso de LAC).

Las empresas exportadoras asiáticas utilizan financiamiento más diversificado: 28% de ellas recurrieron a préstamos bancarios y más de 20% a inversión privada para el lanzamiento de sus empresas, y no se encuentran muchas diferencias entre las estructuras de financiamiento de las

**Gráfico 6.2**  
**Fuentes de financiamiento para nuevas empresas**  
 (% de emprendedores por sector)



SIT: Sector intensivo en tecnología.

SC: Sector convencional.

Para definiciones detalladas, ver el capítulo 1 de este libro.

exportadoras frente a las domésticas. Además, a lo largo del tiempo, la utilización de fuentes de financiamiento formal aumenta en las empresas asiáticas (sobre todo en el caso del acceso a inversión privada en forma de capital de riesgo), mientras que en el caso de los emprendedores de Latinoamérica las proporciones de acceso a crédito bancario e inversores privados permanecen constantes.

Entre las otras fuentes de financiamiento utilizadas por las empresas de nueva creación figuran el financiamiento público y el provisto por fuentes alternativas. Los resultados de la encuesta, expuestos en el gráfico 6.2, indican que tanto en Italia como en España la utilización de fuentes de financiamiento públicas fue más elevada que en el caso de las empresas latinoamericanas. Como era de esperar, en los países del este de Asia la utilización de fondos públicos presenta los niveles más altos. El análisis por sector económico mues-

tra que sólo en Italia y Latinoamérica el financiamiento público es más común en el sector convencional, mientras que en España y países del este de Asia el financiamiento público es más común en las nuevas empresas del sector intensivo en tecnología.

La utilización de apoyo público para financiar las nuevas empresas con vocación exportadora es prácticamente inexistente en LAC y Europa, mientras que cerca de 10% de los exportadores asiáticos recibieron apoyo de instituciones públicas en forma de subsidios o préstamos con garantías del gobierno.

Finalmente, las fuentes alternativas de financiamiento incluyen los adelantos de clientes, los créditos de proveedores, los retrasos en el pago de impuestos, servicios y salarios, y las compras de equipos de segunda mano. La utilización de estas fuentes es más común en LAC que en el resto de las regiones. No obstante este tipo de financia-

**Cuadro 6.1**  
**Financiamiento a través de fondos privados**

	<b>América Latina y el Caribe</b>		<b>España e Italia</b>		<b>Este de Asia</b>	
<b>Fuentes privadas de financiamiento</b>	Inicio	Primeros años	Inicio	Primeros años	Inicio	Primeros años
Inversores privados	90	68	10	10	277	286
% del total de encuestados	8,9	6,8	3,2	3,2	27,1	28,8
Capital de riesgo	28	17	11	18	91	149
% del total de encuestados	2,8	1,7	3,5	5,8	8,9	15,0

miento informal puede tener consecuencias muy importantes en términos de barreras de entrada, supervivencia y competitividad de las empresas. Este tema será tratado con detalle más adelante.

### ***Restricciones para el financiamiento en los primeros años de operaciones***

En los primeros años de vida de una empresa el acceso a capital de trabajo y a capital de inversión para la expansión del negocio es tan importante como el acceso a capital inicial en el momento del lanzamiento de la empresa. En la mayor parte de las economías el acceso a este tipo de financiamiento supone la diferencia entre la muerte o la supervivencia de las empresas, mientras que los tipos de interés y los plazos con que se obtiene dicho financiamiento determinan la capacidad de la empresa para absorber cambios bruscos en las condiciones de mercado por variaciones inesperadas de la demanda, cambios en los precios de los *inputs* o por movimientos en las tasas de interés.

Por otro lado, los primeros años de funcionamiento de una empresa suelen coincidir con la creación de

redes comerciales, financieras y empresariales que apoyan al emprendedor en el desarrollo del negocio. En el caso de economías con bajos niveles de bancarización, como el de LAC, las relaciones con clientes y proveedores cobran aún más importancia puesto que se convierten en fuentes alternativas para financiar las necesidades de capital de trabajo y capital de inversión de estas empresas. Como se puede observar en el cuadro 6.2, la utilización de clientes y proveedores como fuente de financiamiento aumenta durante esta fase.

En los países de América Latina el acceso a financiamiento bancario en los primeros años de operaciones apenas varía en relación con los niveles del lanzamiento de la empresa: 26% de los encuestados declararon haber tenido acceso a este tipo de financiamiento, sólo 5% más que los que declararon haber tenido acceso a crédito bancario en el momento del lanzamiento. Esta es una de las proporciones más bajas de la muestra, sólo comparable con los resultados obtenidos en Singapur, donde, en compensación, es mayor el acceso a fondos públicos (17%) y de capital riesgo (14%). En Japón, el porcentaje de encuestados que declaran haber tenido acceso a bancos pasa

de 26% en el momento de lanzamiento a 61% en los primeros años de operaciones. Además, 65% de los emprendedores en LAC continúa usando fondos personales para financiar esos primeros momentos del ciclo de vida de la empresa.

El cuadro 6.1 muestra que el uso de fondos de inversores privados, directamente o a través de fondos de capital de riesgo, es más bajo que en la fase de arranque. Este resultado es sorprendente, puesto que sería razonable pensar que a medida que se desarrolla la actividad de la empresa disminuye la incertidumbre y los inversores privados tienen más elementos para tomar su decisión de invertir. Además, las limitadas experiencias de fondos de capital de riesgo en América Latina han estado dirigidas a empresas que ya estaban en marcha, más que a *start-ups*, por lo que sería lógico esperar que estas fuentes de financiamiento fueran más comunes entre las empresas que llevan ya algunos años de actividad. Ese es el caso en Europa y en países del Este de Asia<sup>2</sup>.

Las fuentes alternativas de financiamiento más utilizadas en América Latina son los adelantos de clientes, los créditos de proveedores, la adquisición de maquinaria y equipo de segunda mano y retrasos en el pago de impuestos. En la región, la utilización de estas fuentes alternativas aumenta en los primeros años a medida que la empresa desarrolla su actividad.

Dado que el acceso a fuentes formales no aumenta, se incrementa la dependencia respecto de las fuentes de financiamiento informales<sup>3</sup>. El cuadro 6.2 muestra que la dependencia del financiamiento de clientes y proveedores es más significativa para los emprendedores latinoameri-

canos que para los de otras regiones. En Europa esta dependencia se reduce en los primeros años de operaciones con respecto al momento de arranque, mientras que en LAC se acentúa (casi 60% de los emprendedores latinoamericanos encuestados declararon utilizar estas dos fuentes de financiamiento durante los primeros años de actividad de la empresa, frente a sólo 50% en el momento de lanzamiento). Este resultado señala que las redes comerciales son una barrera de entrada adicional para el desarrollo exitoso de nuevas empresas en LAC.

Sin embargo, es necesario diferenciar entre las distintas fuentes alternativas utilizadas. Si bien el financiamiento de clientes y proveedores se utiliza normalmente como fuente de capital de trabajo, podría resultar una práctica arriesgada y poco aconsejable su utilización para financiar inversiones a más largo plazo. Por otro lado, los retrasos en los pagos de servicios, salarios o impuestos, además de ser una mala práctica empresarial tienen impactos importantes sobre el potencial acceso a fuentes formales de financiamiento ya que una de las condiciones para acceder al crédito es estar al día con los pagos de impuestos, salarios y servicios<sup>4</sup>.

Finalmente, el recurso a la adquisición de equipos de segunda mano es también más elevado en LAC que en las otras regiones, lo cual podría ser negativo para la competitividad de estas empresas por dos razones: la primera, de tipo técnico, porque adquirir una máquina de segunda mano generalmente implica una tecnología más antigua que podría restar productividad a la empresa; la segunda razón tiene más que ver con la dinámica de crecimiento de la región frente a otras regio-

<sup>2</sup> Más adelante, en base a los resultados de la encuesta se sugiere que esto podría explicarse parcialmente por la falta de información disponible para los emprendedores acerca de las opciones de financiamiento de inversores privados y fondos de capital de riesgo en LAC.

<sup>3</sup> Este no es el caso de las empresas exportadoras que, a pesar de utilizar estas fuentes alternativas con más intensidad a medida que se desarrolla su actividad, tienen acceso a otras fuentes formales de financiamiento.

<sup>4</sup> Agradecemos a Edgardo Demaestri este punto.

**Cuadro 6.2**  
**Financiamiento a través de fuentes alternativas**  
**(% de emprendedores )\***

	<b>América Latina y el Caribe</b>		<b>España e Italia</b>		<b>Este de Asia</b>	
<b>Fuentes alternativas</b>	Inicio	Primeros años	Inicio	Primeros años	Inicio	Primeros años
Clientes	18,0	19,1	11,5	9,6	11,6	10,2
Proveedores	32,0	36,6	17,6	15,7	20,5	17,1
<i>Factoring</i>	3,6	5,3	2,6	3,5	5,6	2,9
Atraso en el pago de impuestos	8,0	9,4	3,5	2,6	4,0	3,0
Atraso en el pago de servicios	8,0	3,5	3,5	1,0	3,7	3,0
Atraso en el pago de salarios	3,1	3,5	2,9	1,0	2,8	2,2
Compra de maquinaria y equipos usados en lugar de nuevos	27,5	20,6	18,3	8,7	23,0	17,3
Otros	4,0	4,7	18,6	5,1	2,4	2,6

\* Se incluye el porcentaje de emprendedores que declararon utilizar de forma media o alta las fuentes alternativas de financiamiento.

nes. En las últimas dos décadas los niveles de inversión y el crecimiento fueron bajos en LAC, y eso hace que las máquinas negociadas en mercados de segunda mano de esta región posiblemente sean más obsoletas que las que se negocian en economías más dinámicas, como las de algunos países de Europa y del este de Asia.

En síntesis, los mecanismos de financiamiento alternativo en Latinoamérica parecen ser una solución al problema de la falta de financiamiento externo; sin embargo, es necesario alertar sobre los

peligros de esta práctica. La inestabilidad de este tipo de financiamiento, los potenciales costos (en términos de multas, terminación de contratos o reputación) y sus impactos negativos sobre el acceso futuro a financiamiento formal y sobre la competitividad podrían exceder los potenciales beneficios del corto plazo. Como veremos a continuación, para una región como LAC, que sufre de altos niveles de volatilidad en sus ciclos económicos, esta vulnerabilidad puede ser un impedimento importante para el desarrollo de nuevos negocios<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Un análisis de las fuentes de financiamiento de las empresas dinámicas frente a las no dinámicas en los países de América Latina muestra que las empresas dinámicas disponen de un mayor y más variado número de fuentes de financiamiento que las no dinámicas. Esto es cierto especialmente en cuanto al acceso a bancos, apoyo público-privado y fuentes alternativas. Además, a medida que se desarrolla la actividad de la empresa, las redes de financiamiento crecen y la ventaja de las empresas dinámicas frente a las no dinámicas se mantiene en relación con el acceso a fuentes externas de financiamiento.

## ENFOQUE TEÓRICO SOBRE LAS CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE ACCESO A FINANCIAMIENTO

### Las causas

En la teoría moderna del financiamiento, el problema del acceso se confunde frecuentemente con el de la asimetría de información<sup>6</sup>. Sin embargo, para poder estudiar este aspecto en economías en desarrollo como las de América Latina y el Caribe, parece necesario levantar por lo menos dos de los supuestos aparentemente implícitos en los modelos de asimetrías de información: 1) mercados completos, y 2) ausencia de incertidumbre y relativa estabilidad macroeconómica<sup>7</sup>. A continuación exploramos estos aspectos del problema.

**Mercados incompletos.** Existen evidencias de que la estructura de financiamiento de la empresa depende más de la estructura y de las prácticas financieras del país donde opera que de las características de la empresa *per se* (e.g. EU-Unión Europea, 2001, p. 155). En América Latina, la existencia de mercados incompletos es por lo tanto, un argumento clave para explicar los problemas de acceso a financiamiento frente a países más desarrollados que cuentan con sistemas financieros más profundos.

De hecho, a principios del año 2000 los sistemas financieros de las economías en vías de desarrollo y los latinoamericanos en particular presentaban problemas estructurales similares a los descritos por Goldsmith (1969) para la década de los sesenta:

- El sector de la banca tiene aún un tamaño relativamente pequeño, con una oferta crediticia restringida que limita sus operaciones financieras a actividades de bajo riesgo y plazos cortos (como el descuento de instrumentos de deuda pública), y sigue siendo vulnerable a *shocks* externos.
- Determinados sectores sufren de racionamiento de la oferta de crédito, como es el caso del sector Pyme, los consumidores de escasos recursos o las inversiones productivas de largo plazo.
- Los márgenes de intermediación de las entidades financieras siguen siendo más elevados que en países más desarrollados. Así, los costos de financiamiento que enfrentan las empresas domésticas son poco competitivos y son altos los niveles de autofinanciación.
- Los mercados de valores continúan siendo pequeños (ver cuadro 6.3) y los mercados primarios se contrajeron durante la década de los noventa<sup>8</sup>.

El debate acerca de las causas de estas imperfecciones del mercado financiero continúa en la actualidad. Entre las razones más citadas se incluyen problemas institucionales, inadecuación de los sistemas judiciales y contractuales, falta de regulación y supervisión, altos niveles de informalidad de las empresas, así como la inexistencia de mercados financieros a futuro. Aunque estos factores son fundamentales para un funcionamiento adecuado de los mercados, la experiencia internacional indica que la creación y el desarrollo de mercados es resultado de una interacción de políticas explícitas de creación de mercados y respuestas de mercado en un ambiente propicio a la innovación financiera

<sup>6</sup> En los modelos de equilibrio general se asume que en mercados de competencia perfecta hay flexibilidad de precios, así como información perfectamente distribuida entre los agentes, y que estos son racionales y actúan maximizando su utilidad. De ahí se demuestra que el equilibrio general resultante en estos mercados completos con información perfecta es Pareto-óptimo, y que la asignación de recursos resultante es la más eficiente. El problema de la asimetría de la información surge cuando no se cumple el supuesto de información perfectamente distribuida entre todos los actores. Las consecuencias de esta imperfección del mercado se explican más adelante.

<sup>7</sup> Para una discusión más detallada sobre estos supuestos implícitos de la teoría de información asimétrica, véase Studart (2003).

<sup>8</sup> Cf. Dowers, Gómez-Acebo, y Masci (2000). Además se pueden encontrar evidencias sobre las características de los sistemas financieros de América Latina y el Caribe en Beck, Demirgüç-Kunt, Levine y Maksimovic (2000); y en Stallings y Studart (2002).

**Cuadro 6.3**  
**Profundidad de los sistemas financieros en los países analizados**  
(en %)

	Activos del sector bancario/PIB		Crédito privado del sector bancario/PIB		Capitalización bursátil/PIB	
	1990	2001	1990	2001	1990	2001
<b>América Latina</b>						
Argentina	22	33	13	22	4	79
Bolivia	18	51	18	48	–	10
Brasil	30	43	18	28	7	28
Chile	44	64	42	62	40	75
Colombia	18	29	–	19	3	7
Costa Rica	12	29	14	25	–	5
Guatemala	30	21	11	17	–	1
Honduras	19	35	23	34	–	–
México	7	33	13	10	11	9
Perú	10	28	3	25	3	16
Paraguay	17	24	10	23	–	–
Venezuela	106	14	15	10	10	1
<b>Europa</b>						
España	69	120	80	100	23	72
Italia	129	94	53	77	15	51
Japón	–	136	114	109	121	56
<b>Este de Asia</b>						
República de Corea	51	94	48	90	50	43

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos IFS.

(con, por ejemplo, relativa estabilidad macroeconómica)<sup>9</sup>. En otras palabras, el problema del acceso al financiamiento parece ir más allá de problemas de información, como discutimos a continuación.

**Información imperfecta e incertidumbre.** Joseph Stiglitz y otros autores se han centrado en el análisis

de los problemas que surgen en mercados con asimetrías de información y, más concretamente, en el proceso de intermediación financiera<sup>10</sup>. Stiglitz demuestra que en un contexto de asimetrías de información los agentes toman decisiones que pueden producir procesos de selección adversa y/o de riesgo moral y racionamiento.

<sup>9</sup> Stiglitz (2003) discute con más detalle este tema.

<sup>10</sup> Ver por ejemplo, Stiglitz y Weiss (1981) y Honohan y Stiglitz (2001).

En el caso de pequeñas empresas que buscan acceso a financiamiento, los altos costos de transacción relacionados con la obtención y entrega de información resultan en un racionamiento en crédito y capital. Sin embargo, para las nuevas empresas el problema de acceso a mercados formales de financiamiento es distinto. Una empresa recién creada carece de historial de crédito y, por tanto, es imposible un análisis tradicional de riesgo crediticio y de descuento de flujos de caja futuros. En este caso, el problema no es de información asimétrica, sino de información incompleta, o de incertidumbre<sup>11</sup>.

Para resolver el problema de falta de información los prestamistas pueden optar por solicitar a los emprendedores un colateral, es decir, un activo suficientemente líquido que sirva como garantía en caso de impago. En Latinoamérica, en general, el bajo desarrollo de los mercados de activos y los obstáculos del sistema legal limitan los colaterales aceptables que son considerados por los bancos. Esto en ocasiones conduce a un problema de «sobre-colateralización» cuando, con el fin de reducir los costos potenciales de la ejecución de la garantía o de ejecutar colaterales menos líquidos, se piden garantías que superan el valor del crédito.

**Volatilidad de los ciclos económicos.** Finalmente, el enfoque más general de asimetrías de información asume de manera implícita cierta homogeneidad de las condiciones macroeconómicas para los prestatarios, es decir, que el diferencial de riesgo sólo está asociado al tipo de proyecto y de gestión que realiza una empresa individual. Sin embargo, es importante distinguir entre los escenarios en los que

operan los emprendedores latinoamericanos y los de economías más desarrolladas. El grado de volatilidad macroeconómica es una de las diferencias importantes entre estos escenarios.

En el gráfico 6.3 se presenta el crecimiento promedio, la desviación típica y el indicador de volatilidad medido por la *ratio* de estas dos variables para el período 1992-2001. A pesar de que este fue un período de niveles relativamente bajos de volatilidad del crecimiento económico para América Latina y el Caribe<sup>12</sup>, se muestra cómo la región experimenta niveles de volatilidad mucho más significativos que en el caso de economías más desarrolladas, como la Unión Europea o las economías de la OCDE: tasas de interés más altas, plazos de amortización más cortos y volatilidad macroeconómica implican mayores riesgos para las nuevas empresas en LAC que en otras economías más desarrolladas. Las nuevas empresas latinoamericanas no sólo son más sensibles a los ciclos de negocios, sino que las variaciones de estos ciclos son más pronunciadas que en otras partes del mundo.

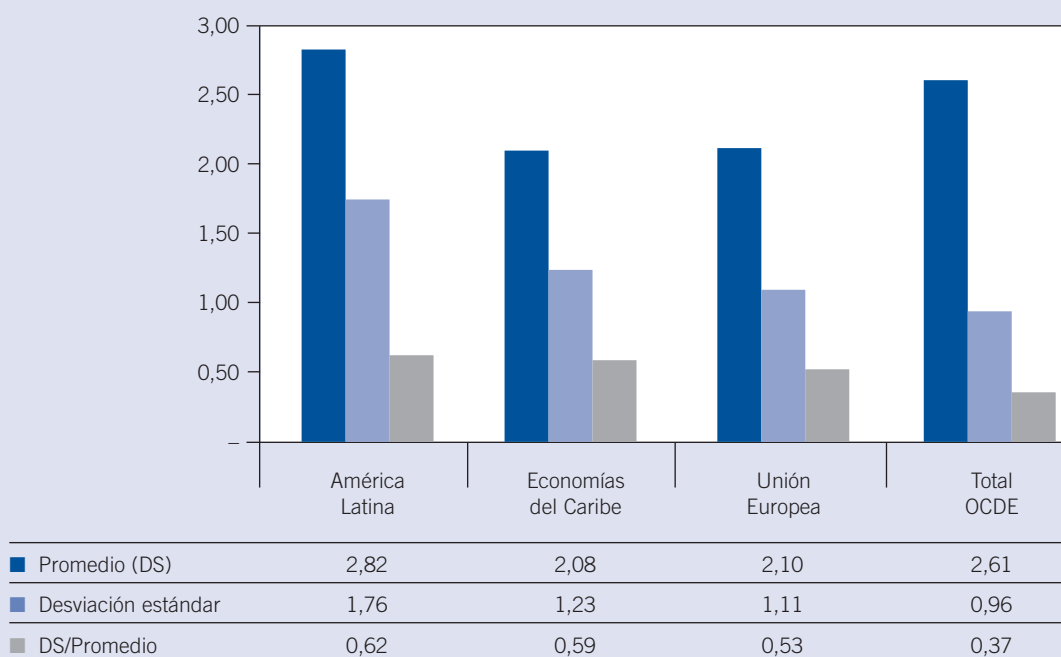
Los resultados de la encuesta respaldan los lineamientos teóricos sugeridos. El argumento más repetido para justificar la no utilización de las fuentes formales de financiamiento externo fue la existencia de condiciones inadecuadas de financiamiento: más de 50% de los encuestados respondieron que consideraron inadecuados los tipos de interés así como los requerimientos de información y garantías solicitados por los bancos y los inversores privados.

Otro argumento importante para explicar la ausencia de financiamiento proveniente de inver-

<sup>11</sup> La incertidumbre está relacionada con la falta de información pasada, necesaria para poder inferir la probabilidad de los eventos futuros. Las asimetrías de información están asociadas con la falta de acceso a la información de por lo menos uno de los agentes involucrados. En este caso la información también es necesaria para inferir resultados futuros del proyecto en cuestión que, en el caso concreto de una transacción financiera, sirve para inferir los riesgos de no pago de un crédito. El acceso a la información no supone, no obstante, que ambos agentes compartan la misma visión sobre el futuro; éstos pueden tener distintos modelos de formación de expectativas o asignar probabilidades diferentes a la realización de eventos.

<sup>12</sup> Si ampliáramos el período de estudio para incluir los períodos de crisis (principios de los años ochenta y período 1997-2002), el índice de volatilidad se incrementaría notablemente.

**Gráfico 6.3**  
**Volatilidad del crecimiento económico, 1992-2001**  
(en % del PIB)



sores privados y de fuentes públicas fue la falta de información disponible. Esto podría explicar el paradigma anterior sobre la disminución en el uso de las fuentes de *venture capital* e inversores privados en LAC durante los primeros años de funcionamiento de la empresa<sup>13</sup>.

Por el contrario, como se puede observar en el cuadro 6.4, los otros países de la muestra presentan *ratios* muy inferiores que van desde 9% en Italia a 32% en Taiwán. En Italia y en España, 86% y 47% de los emprendedores, respectivamente, declararon que no necesitaron capital adicional para sus empresas. Resumiendo, los problemas de información y de mercados incom-

pletos son una realidad que debe ser incluida en el análisis de los problemas de racionamiento de crédito y capital en LAC.

Numerosas son las consecuencias para las nuevas empresas de la falta de acceso al financiamiento. Los resultados de las encuestas muestran algunas de ellas (ver cuadro 6.5) que discutimos más ampliamente en los párrafos siguientes.

### **Las consecuencias**

Los resultados de la encuesta confirman las especulaciones que hemos ido exponiendo a lo largo del capítulo. Como se observa en el cuadro 6.5,

<sup>13</sup> De hecho, en Latinoamérica, al contrario de lo que ocurre en las economías de la OCDE, los fondos de capital riesgo son un fenómeno relativamente reciente, que surge de forma organizada en los noventa, cuando aparecen los primeros fondos institucionales de capital riesgo dirigidos inicialmente a empresas de mayor tamaño. A pesar de que hoy en día existen fondos de capital riesgo que invierten en empresas de menor tamaño, se estima que hasta el 2002, sólo 5% de las inversiones habían sido dirigidas a Pyme (Holly, 2002). El bajo nivel de desarrollo de los mercados financieros, entre otros factores, impide la proliferación de instrumentos de financiamiento de este tipo.

**Cuadro 6.4**  
Causas del escaso financiamiento externo  
(en %, por región/país)

Causas	América Latina y el Caribe	Italia	España	Japón	Taiwán	Corea	Singapur
No necesitaba capital adicional	32	86	47	19	19	7	23
Condiciones inadecuadas de financiamiento	51	9	27	23	32	12	17

**Cuadro 6.5**  
Consecuencias de la falta de financiamiento externo  
(en %, por región/país)

Consecuencias	América Latina y el Caribe	Italia	España	Japón	Taiwán	Corea	Singapur
Escala reducida	56,0	13,0	41,0	31,0	43,0	26,0	60,0
Búsqueda de socios	11,0	7,0	11,0	38,0	70,0	9,0	34,0
Búsqueda de apoyo en proveedores / clientes	51,0	7,0	27,0	24,0	51,0	5,0	63,0
Retraso en lanzamiento de la empresa	32,0	14,0	15,0	7,0	26,0	3,0	43,0
Retraso tecnológico	50,0	5,3	40,1	21,2	13,2	12,9	40,8

más de 56% de los emprendedores entrevistados en LAC confirmaron que la falta de financiamiento externo los llevó a lanzar su empresa con un tamaño inferior al originalmente planeado, o a reducirlo en momentos de restricciones financieras; 51% declaró que había necesitado recurrir a fuentes alternativas de clientes o proveedores para poder financiarse, y un tercio de los emprendedores tuvo que retrasar el momento de la fundación de la empresa. Por otro lado, 50% de los encuestados asocia la falta de financiamiento con el retraso tecnológico de su empresa. Sin embargo, los efectos de la falta de financiamiento sobre las nuevas empresas en los otros países no fueron tan negati-

vos, con excepción de Singapur. En Taiwán, la necesidad de buscar mayor número de socios no parece haber sido un impedimento insalvable para la creación de empresas, a juzgar por el número de socios que presentan las empresas de ese país, lo que podría explicarse debido a los mayores niveles de ahorros acumulados de los emprendedores de regiones más desarrolladas.

Esto quiere decir que los resultados de fragilidad financiera de las nuevas empresas como consecuencia de la utilización de fuentes de financiamiento informales; de un tamaño de actividad inicial reducido con inversiones muy inferiores a

las de otras regiones, o de potenciales desaprovechamientos de oportunidades de negocio por el retraso en el lanzamiento de los negocios, están todos relacionados –en opinión de los emprendedores– con la falta de acceso a financiamiento formal en la región. Además, los datos de la encuesta confirman que en LAC las dificultades para acceder a financiamiento formal afectan negativamente la creación de empresas de manera más intensa que en otras regiones.

Estas consecuencias nos llevan a concluir que mejorar el acceso a financiamiento debería ser una prioridad de política en la región latinoamericana. A pesar de que sería imposible describir de forma exhaustiva las posibles políticas para tratar el problema, en las conclusiones del capítulo se plantean de manera general algunas orientaciones para el diseño de políticas.

## RECOMENDACIONES DE POLÍTICA PÚBLICA

Los resultados de la encuesta indican que la falta de acceso a financiamiento formal en LAC representa un obstáculo importante no sólo para la creación de empresas, sino también para su supervivencia y crecimiento. La comparación entre el acceso a financiamiento en LAC *vis-à-vis* las otras regiones muestra que las nuevas empresas latinoamericanas utilizan menor número de fuentes formales de financiamiento y menos diversificadas que en otras regiones. Las diferencias son especialmente notables con respecto al acceso a financiamiento bancario y de inversores privados. En un mundo cada vez más comercialmente abierto e integrado, este rezago podría suponer un serio obstáculo para el desarrollo empresarial de la región.

Como consecuencia de estas restricciones financieras, y siempre sobre la base de los resultados de la encuesta, los emprendedores en LAC deben

recurrir en mayor proporción que los emprendedores de otras regiones (con la excepción de algunos países del este de Asia) a fuentes personales de ahorro para financiar el lanzamiento de sus empresas. Además, los emprendedores latinoamericanos se ven obligados a arrancar sus negocios con inversiones iniciales menores que las de los emprendedores europeos. Cuando estas fuentes no están disponibles, el emprendedor se ve forzado a reducir el tamaño inicial de la empresa, a buscar socios nuevos o a retrasar el lanzamiento del negocio, lo que puede conllevar la pérdida de la oportunidad de negocio que había detectado. Adicionalmente, esta falta de financiamiento incide en el retraso tecnológico de las nuevas empresas en la región.

A pesar de estas limitaciones hay emprendedores en América Latina capaces de superar obstáculos e iniciar sus negocios aun cuando las dificultades financieras continúan durante los primeros años de actividad de las empresas. En esta fase se observa que si bien aumenta la utilización de fuentes formales, ésta continúa por debajo de las otras regiones y aumenta la dependencia respecto de las fuentes informales de financiamiento. Las empresas se ven obligadas a sobrevivir recurriendo al financiamiento de proveedores y clientes, a la compra de equipos y maquinaria usados y a malas prácticas empresariales, como los atrasos en los pagos de servicios, salarios o impuestos. Si bien en determinadas condiciones de restricción de oferta de crédito la utilización de estas fuentes puede ser considerada una buena práctica emprendedora, esto es sólo recomendable en el corto plazo. La inestabilidad de estas fuentes de financiamiento deja a las empresas en una situación de vulnerabilidad financiera que se torna preocupante en el mediano y largo plazo.

Por otra parte, en el acceso a recursos financieros formales, especialmente en el caso de préstamos bancarios, las empresas exportadoras de LAC presentan ventajas frente a las no exportadoras, lo

que les permite realizar mayores inversiones iniciales. Sin embargo, los exportadores exhiben debilidades frente a empresas exportadoras como las asiáticas que, a pesar de comenzar con un tamaño inicial menor, cuentan con fuentes de financiación diversificadas, que incluyen diversos tipos de apoyo público.

Las causas que subyacen a los problemas de financiamiento para nuevas empresas en LAC son complejas. Por un lado, un bajo desarrollo de los mercados financieros, particularmente en el caso de los mercados de valores, que está por detrás de los de economías más desarrolladas e incluso de algunas en vías de desarrollo. Por otro lado, la opacidad informativa y/o los altos costos de transacción para acceder a información explican en parte el problema de acceso a los sistemas financieros privados en las economías de mercado, independientemente del nivel de desarrollo del mercado financiero. No obstante, en el caso de las empresas nuevas, el problema va más allá de la información asimétrica: en primer lugar porque las empresas nuevas carecen, casi por definición, de historial crediticio u operativo y, por lo tanto no pueden ofrecer a prestamistas e inversores la información que necesitan para calcular el riesgo crediticio y poder proyectar su flujo de caja. Esta incertidumbre se acentúa en el caso de escenarios macroeconómicos volátiles, característicos de las economías de LAC durante las últimas tres décadas.

Por todo esto no es sorprendente que una parte significativa de los estudios sobre el problema de financiamiento de nuevas empresas haya terminado en recomendaciones limitadas. En el caso del denominado «debate de reformas de segunda generación», el foco está puesto en los requisitos institucionales para lograr un desarrollo «amigable» del mercado, y las recomendaciones incluyen mejorar los sistemas impositivos, la disciplina de mercado, la obligación de información de las empresas privadas, etc. Sin embargo, estas son

condiciones necesarias pero no suficientes para el desarrollo de un mercado financiero moderno que incluya a las empresas de nueva creación. Las soluciones deben pasar por resolver los problemas de información que hacen de las evaluaciones del riesgo una tarea difícil o muy costosa, y por la profundización del mercado financiero.

Si bien para el caso de información imperfecta la utilización de colaterales podría facilitar el acceso al crédito, esta solución no está exenta de problemas. En primer lugar, sólo un reducido porcentaje de la población dispone de activos aceptables como colateral. Como solución se suelen recomendar políticas dirigidas a mejorar la calidad de los colaterales y/o a la utilización de instrumentos públicos, como los sistemas de garantía de créditos, para cubrir colaterales insuficientes. Sin embargo, en muchas ocasiones la implantación y administración de estos sistemas acarrea altos costos, que deben ser considerados a la hora de adoptar uno de estos sistemas. Por otro lado, ante problemas de sobrecolateralización se debe analizar si la causa pudiera estar en el funcionamiento interno de los bancos, por lo que un estudio de los sistemas de evaluación de colaterales y riesgos de los bancos para reducir costos podría ser una opción a tener en cuenta.

Las opciones posibles pasan por enfrentar el problema de falta de información con apoyos para programas dirigidos a la reducción de los costos de generación de información a través de oficinas de crédito que elaboren proyecciones sobre los flujos de caja de los nuevos negocios, burós de crédito y/o con apoyos para planes de fomento de la empresarialidad y capacitación de los emprendedores en la elaboración de planes de negocio que cubran estas necesidades.

Otras recomendaciones para profundizar el mercado financiero para emprendedores incluyen el diseño de nuevos instrumentos de capital semilla —en la forma de capital, cuasi capital o deuda—

adecuados a las características particulares de empresas que están en la fase de lanzamiento. Para ello habría que trabajar en aspectos como reformas de sistemas legales e impositivos para facilitar el desarrollo de estos instrumentos; programas de fomento de la empresarialidad para asegurar una fuente de futuros proyectos, y la capacitación de inversores internacionales y loca-

les, gestores de fondos de capital riesgo, y de los propios emprendedores para que entiendan bien las bondades y los riesgos del instrumento. La arquitectura particular de estas políticas deberá adecuarse a las condiciones de cada economía según el grado de desarrollo y profundidad de los mercados existentes, el tejido institucional y los aspectos culturales. ■

# CAPÍTULO 7

## IMPLICACIONES PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

*Hugo Kantis, Pablo Angelelli y Juan José Llisterri*

Los capítulos que integran esta primera parte del libro aportan nuevos conocimientos acerca de cómo surgen emprendedores y empresas dinámicas en distintas regiones del mundo, con especial atención al caso de Latinoamérica. A continuación se extraen las principales conclusiones sobre los rasgos característicos de los emprendedores y emprendimientos dinámicos en América Latina, la influencia que la dimensión sectorial y territorial tienen en el proceso emprendedor, así como sobre los contrastes observables en relación con las empresas dinámicas de países del este de Asia y sur de Europa.

### RASGOS DE LAS NUEVAS EMPRESAS DINÁMICAS EN AMÉRICA LATINA

La investigación permitió identificar un conjunto de factores que distingue a los emprendedores dinámicos de aquellos que no consiguieron crecer de manera significativa.

#### *Equipos de emprendedores*

La mayoría de las empresas dinámicas fueron fundadas por equipos emprendedores con funciones complementarias y especializadas, figura que se contrapone con la del «héroe individual» al cual tradicionalmente se asocia el fenómeno empresarial. A través de la conformación de equi-

pos y mediante redes de contacto, los emprendedores dinámicos consiguieron reunir un grupo de competencias y recursos para hacer frente a los desafíos y a las restricciones estructurales del contexto, lo que les permitió poner en marcha proyectos empresarios que desde sus inicios evidenciaron mayor tendencia al crecimiento.

#### *Fuentes de motivación y competencias para emprender*

Los principales «ámbitos de incubación» de emprendedores son las empresas en las que ellos trabajaron previamente. Esta fuente de aprendizaje es el mayor aporte a la formación de vocaciones y competencias de los emprendedores dinámicos y contribuye de manera fundamental en la captación de información sobre ideas de negocios. En relación con este punto, la universidad ocupa un segundo plano, siendo el conocimiento técnico su principal contribución, especialmente para los más dinámicos.

#### *Redes de contactos*

Los emprendedores dinámicos resaltaron el papel crucial que las redes tienen tanto a la hora de identificar la oportunidad de negocio como en el acceso a la tecnología o al financiamiento. Acceder a contactos específicos en los negocios es esencial para complementar el apoyo más genérico y común que suelen brindar la familia y los

amigos. Los ejecutivos de grandes empresas jugaron un papel más destacado en la identificación de la oportunidad de negocio en la cual se basaron para crear la empresa, mientras que las redes de producción fueron las que con más frecuencia facilitaron el capital comercial y el acceso a la tecnología.

### ***Perfil del proyecto***

Las empresas dinámicas nacen más grandes y tienen mayor orientación a la exportación. En promedio las ventas del primer año fueron entre 5 y 6 veces mayores en el grupo dinámico, la proporción de proyectos por encima de cien mil dólares era el doble y el tamaño medio de los equipos, casi 30% superior. Así mismo, los emprendedores dinámicos revelaron mayor orientación a la exportación, aunque el mercado doméstico constituye su principal base de negocios.

### ***Financiamiento***

La mayoría de los emprendedores, más allá de su dinamismo, financiaron la creación de su empresa con ahorros personales y de la familia. Lo que distingue a los emprendimientos dinámicos es que utilizan mayor número de fuentes de financiamiento y de mecanismos para reducir las necesidades de recursos externos como, por ejemplo, la compra de equipos usados. Este comportamiento de los emprendedores dinámicos es tradicionalmente conocido en la literatura internacional como *bootstrapping*. Adicionalmente, al contar con equipos más numerosos, el aporte de capital propio para lanzar la empresa también tendió a ser mayor.

Los factores identificados sugieren que las políticas públicas para impulsar el desarrollo de nuevas empresas dinámicas deben favorecer la formación de equipos emprendedores, el acceso de las personas a experiencias profesionales que les ayuden a desarrollar competencias y motiva-

ciones empresariales, proyectos orientados al crecimiento, redes de contactos, el logro de una escala inicial mínima para poder competir y crecer, y el acceso a una variada gama de fuentes y mecanismos de financiamiento.

## **NUEVAS EMPRESAS DE DISTINTAS ÁREAS Y ACTIVIDADES ECONÓMICAS**

### ***Influencia de la localización***

La percepción de la carrera empresarial como una opción deseable y factible se encuentra más extendida en las áreas locales de la región. Los emprendedores que crean negocios dinámicos en ciudades pequeñas o intermedias provienen de segmentos sociales más amplios, tienen menor nivel de instrucción que los de áreas metropolitanas y con mayor frecuencia crearon su primera empresa. También en esos casos los modelos empresariales cercanos influyeron de manera más significativa que en las áreas metropolitanas, reflejando el protagonismo y la notoriedad de los empresarios Pyme en la comunidad local. Las Pyme son «escuelas empresariales» más valoradas por los emprendedores locales y es mayor su contribución a forjar la vocación y las competencias para emprender.

Sin embargo, el dinamismo de las empresas locales es inferior al de las metropolitanas. Esto parece ser consecuencia del diferente perfil de los proyectos empresariales, de sus redes y del acceso a las fuentes de financiamiento. Los emprendimientos locales están más centrados en ofrecer precios menores que la competencia y, entre ellos, es mayor la presencia de empresas unipersonales, de equipos pequeños y de redes más concentradas en el círculo social cercano al emprendedor. Estos aspectos deberían ser el objeto de atención de las políticas de creación de empresas dirigidas a áreas locales.

### ***Influencia de la actividad económica***

Las empresas que desarrollan actividades intensivas en conocimiento se distinguen de las que elaboran manufacturas tradicionales por su mayor capacidad para modernizar y dinamizar las estructuras productivas. Los negocios tecnológicos dependen en mayor medida de capital humano especializado (emprendedores con alto nivel de educación), una estructura empresarial y universidades que faciliten la formación de emprendedores y la identificación de oportunidades de negocio, disponibilidad de información técnica, disposición de ahorros personales y acceso a fuentes de financiamiento especializadas. Este conjunto de elementos es necesario para que estos negocios puedan sobrevivir en mercados que son muy dinámicos y para que puedan atender las necesidades de clientes sofisticados, generalmente grandes empresas del sector servicios. Estos elementos deben ser incorporados en las políticas de fomento de empresas basadas en el conocimiento.

### **CONTRASTES CON PAÍSES DEL SUR DE EUROPA Y DEL ESTE DE ASIA**

El dinamismo de las nuevas empresas latinoamericanas es muy inferior al de las firmas creadas en países del sur de Europa y del este de Asia. Al tercer año de vida, por ejemplo, apenas una de cada cuatro firmas latinoamericanas había superado el millón de dólares anuales, frente a dos de cada tres en países del este de Asia, cerca de la mitad en Italia y algo más de un tercio en España. Además, las empresas latinoamericanas registran menores niveles de facturación por empleado y una orientación exportadora mucho más baja. Estas diferencias obedecen a una serie de restricciones

estructurales de los sistemas emprendedores latinoamericanos que mencionamos a continuación.

### ***Las bases sociales y de género de donde surgen los emprendedores***

Las bases sociales de las cuales surgen los emprendedores son más estrechas en América Latina. Como la clase media es la principal abastecedora de emprendedores, el diferente peso que tiene este sector en América Latina y en los países del este de Asia y del sur de Europa define una plataforma social más estrecha para la creación de empresas en la región, especialmente para el caso de los que crean empresas basadas en el conocimiento<sup>1</sup>. En adición a ello, la presencia de emprendedores dinámicos nacidos en hogares de clase media baja y baja es muy inferior en relación con los países asiáticos, donde la contribución de la carrera empresarial a la movilidad social ascendente es mayor. Conclusiones similares se obtienen al considerar el elevado nivel de educación de los emprendedores, especialmente en América Latina. En la región, el acceso al ciclo superior es más limitado que en los países del este de Asia y sur de Europa. El contraste impacta al comparar el nivel de instrucción de los emprendedores de algunos países de América Latina con el de los italianos, que se destacan por la muy baja presencia relativa de graduados universitarios. En países con estructuras sociales y productivas más integradas, la posibilidad de acceder y desarrollar exitosamente la carrera empresarial parece más generalizada.

Otra característica de los emprendimientos dinámicos latinoamericanos es que una proporción importante de los fundadores ya contaban con experiencia empresarial previa, mientras que en países del este de Asia se trata fundamentalmen-

<sup>1</sup> Es interesante destacar que la mayoría de los estudios sobre empresarialidad realizados en países desarrollados asignan importancia a cuestiones estructurales relacionadas con aspectos demográficos (tales como edad y género) pero no ponen igual énfasis en el origen social de los emprendedores, quizás debido a la mayor homogeneidad de las estructuras sociales existentes en dichos países. Por eso el análisis de estas cuestiones es de particular relevancia, especialmente para los países con menor nivel de desarrollo.

te de emprendedores primerizos. Esto quiere decir que la contribución del proceso emprendedor a la ampliación de la base empresarial suele ser menor en países de América Latina que en los del este de Asia. Es importante destacar este resultado por cuanto el fenómeno de la empresarialidad tiende muchas veces a ser reducido a una cuestión asociada al clima de negocios, cuando además es un proceso que involucra a las personas y sus decisiones de vida. El análisis del papel que juegan los distintos ámbitos de formación de emprendedores adquiere en consecuencia una importancia crucial.

### ***Motivaciones para emprender y cultura emprendedora***

Las motivaciones de los emprendedores son tanto económicas como no económicas. Esta es una característica general del proceso emprendedor en los distintos países. La necesidad de desarrollo y realización personal, así como también el deseo de contribuir a la sociedad, son los principales motores para convertirse en empresario. En este marco, se identificaron algunas diferencias interesantes entre los emprendedores asiáticos, europeos y latinoamericanos. Entre los primeros es significativamente mayor la influencia de modelos que despiertan la motivación para emprender. Los medios de comunicación desempeñan un papel fundamental en la difusión de dichos modelos, lo que refleja mayor preocupación por difundir la cultura emprendedora. La falta de modelos de rol es especialmente más acentuada en el caso de los emprendedores basados en el conocimiento como consecuencia de la menor presencia de empresarios de este perfil en América Latina. Por el contrario, en las áreas locales la presencia de estos modelos es más frecuente, debido a la mayor visibilidad que tienen los empresarios Pyme para el resto de la población.

El deseo de enriquecerse y de contribuir con la sociedad es más frecuente entre los empresarios

asiáticos, lo que quizás expresa su mayor orientación hacia el crecimiento individual y colectivo, como también mayores expectativas por transformar el contexto en el cual operan para así obtener valoración social. La influencia de la tradición familiar empresarial alcanza su máxima importancia en los distritos industriales italianos. Esta fuente de motivación también está presente en algunos países de América Latina pero como la participación de las familias de empresarios en la estructura poblacional italiana es mayor también es en Italia mucho más amplia su incidencia sobre el proceso emprendedor.

### ***Fuentes de aprendizaje para crear empresas***

Las principales escuelas de emprendedores son las empresas donde ellos trabajaron antes, dado que en ellas adquieren la vocación y la mayoría de las competencias necesarias para emprender. El aporte del sistema educativo al proceso emprendedor se limita a la contribución de la enseñanza universitaria, es decir que se restringe a quienes pasaron por sus aulas y adquiere importancia casi exclusiva en la formación de conocimiento técnico, especialmente en los países de América Latina. Es interesante notar que, en comparación con la experiencia laboral, su papel en la región es muy superior y contrasta con la situación observada en los demás países, donde las empresas juegan un papel dominante también en la adquisición del conocimiento técnico. En América Latina el menor acceso de la población a la universidad constituye una limitación para la creación de empresas basadas en el conocimiento.

Este resultado parece estar relacionado con el perfil de especialización de unos y otros países. Como la estructura productiva de los países latinoamericanos es menos intensiva en conocimiento, la universidad ocupa un lugar relativo más destacado. Adicionalmente, muchas veces los emprendedores no encuentran espacios para

aplicar su formación en los empleos que ofrecen las empresas que ya existen, por lo que la creación de empresas surge como una alternativa para su desarrollo profesional y personal. Esto es así, especialmente, en el caso de quienes fundan empresas en sectores intensivos en conocimiento, que deben realizar su proceso de aprendizaje en forma mucho más autodidacta.

### ***Cantidad y calidad de las oportunidades de negocios***

La mayoría de los emprendimientos nacen para atender a otras firmas domésticas, especialmente de los sectores de manufacturas y servicios. Como en América Latina la densidad de empresas por habitante es muy inferior en comparación con la registrada en los países más desarrollados incluidos en el estudio, las fuentes potenciales de demanda también son menores, en especial porque la fragmentación productiva que caracteriza a la región define un contexto menos favorable para que las empresas recién nacidas se articulen comercialmente con las firmas de cierto porte, que son las que concentran buena parte del poder de compra. En adición a ello, la existencia de niveles de ingreso per cápita menores y su distribución más inequitativa que en los países asiáticos y europeos definen fronteras más estrechas a la demanda de las personas y las empresas por bienes basados en la diferenciación de productos, que son los que favorecen el nacimiento de las nuevas empresas dinámicas.

La subcontratación es un caso especial de oportunidad de negocio. Por lo general, las empresas más dinámicas consiguieron aprovechar estas oportunidades con mayor intensidad que las demás, pero la subcontratación dista de ser una práctica extendida, particularmente en América Latina. La estructura productiva latinoamericana se caracteriza por sus altos niveles de integración vertical como consecuencia, entre otros factores, de los elevados costos de transacción existentes,

de la brecha de productividad y de la capacidad de organización que separa a las firmas de distinto tamaño. Durante los años noventa, las grandes empresas de la región se sumaron a la tendencia internacional hacia la externalización de actividades pero se trató fundamentalmente de la subcontratación de servicios poco sofisticados y sólo en muy reducida proporción incluyó actividades de manufactura. Este tipo de negocios, más frecuente entre las empresas dinámicas, constituye, por lo tanto, un espacio económico restringido, especialmente para las nuevas empresas debido a que carecen de reputación en el mercado.

Para los emprendimientos intensivos en conocimiento las fuentes de demanda son más limitadas en los países de América Latina. Esto sucede por varias razones. A pesar de una fuerte expansión durante los noventa, la presencia de grandes empresas de servicios sofisticados es reducida y, en el caso de las transnacionales, sus requerimientos muchas veces son abastecidos desde las casas matrices. Por otra parte, como los países latinoamericanos no cuentan con una plataforma de empresas de base tecnológica, las nuevas empresas que surgen en estos sectores deben enfrentar las barreras que les impone la desconfianza del resto del mundo empresario acerca de su capacidad técnica. Por otra parte, las demandas de las empresas Pyme constituyen una fuente que se podría aprovechar en mayor medida si sus niveles de actualización y complejidad tecnológica fueran mayores. Distinto es el caso de las empresas asiáticas intensivas en conocimiento que se destacan por una mayor orientación exportadora.

Las oportunidades de negocios son de menor calidad para las nuevas empresas locales de América Latina. Por el contrario, en los distritos industriales de Italia o de países del este de Asia la articulación con otras firmas basada en la oferta especializada de bienes diferenciados es una fuente de oportunidades para el nacimiento y desarrollo de nuevas empresas que con el tiempo

consiguen ser competitivas incluso a nivel internacional. En América Latina, los reducidos niveles de complementación productiva que caracterizan dichos ámbitos hacen que la plataforma de demandas locales para los emprendedores sea más limitada. Las nuevas empresas tienden a basarse en proyectos menos ambiciosos en ausencia de redes que faciliten la captación de negocios fuera del área. Sus escalas iniciales son menores y se orientan mayormente a atender necesidades de consumidores de la zona, explotando las ventajas de precios derivadas de la proximidad y, en muchos casos, de los menores costos laborales existentes en el ámbito local.

### ***El papel de los equipos de emprendedores y las redes***

Los equipos de emprendedores latinoamericanos, en comparación con los del sur de Europa y del este de Asia, tienden a ser menos numerosos y sus redes, además de ser menos estables, están más ceñidas al ámbito social cercano. La construcción de equipos y redes depende en buena medida de las actitudes y los valores predominantes en la sociedad. Los niveles de confianza y el espíritu asociativo afectan el espacio para la formación de redes y equipos. Avanzar hacia una cultura más emprendedora y fortalecer el capital social debe contribuir al desarrollo de redes más densas y estables, beneficiando a los emprendedores y sus empresas. De esta forma se estará favoreciendo la posibilidad de identificar proyectos de calidad y de contar con el apoyo de redes más específicas para los negocios.

### ***Financiamiento de las nuevas empresas***

En todos los casos los emprendedores se financian principalmente con ahorros personales, pero las condiciones para iniciar la actividad y recorrer los primeros años de vida son más desfavorables en los países de América Latina que en los del sur de Europa y del este de Asia, donde es más fre-

cuenta el uso de fuentes externas, como préstamos bancarios, ofertas de instituciones públicas y/o del capital de riesgo, según el país. Los contrastes entre las regiones son aún mayores al comparar las áreas locales con las metropolitanas. En ese marco, las consecuencias negativas de no acceder a fuentes de financiamiento fueron mayores para los emprendedores latinoamericanos, quienes debieron reducir tanto las escalas iniciales como el nivel tecnológico de los proyectos. Además, las restricciones para el financiamiento formal, más importantes para los emprendedores latinoamericanos, obligan a éstos a recurrir a fuentes alternativas de naturaleza más inestable que las formales. El resultado es una posición de vulnerabilidad financiera más preocupante que la de los emprendedores de las otras regiones.

### ***Condiciones del entorno de negocios***

Los emprendedores latinoamericanos —con excepción de los chilenos— se destacaron por señalar condiciones de entorno desfavorables a la hora de crear y gestionar la nueva empresa, especialmente en las áreas locales, destacando entre ellas los trámites relacionados con el inicio de la actividad o el peso de la carga impositiva, que fueron las mencionadas con más frecuencia. Otro tanto ocurrió con los problemas para conseguir recursos humanos calificados, para buscar proveedores adecuados y para equilibrar el flujo financiero de la empresa, evidenciando un peor funcionamiento de los mercados de factores y la presencia de mayores costos de transacción para las firmas nuevas durante los primeros años de vida.

## **ÁREAS DE POLÍTICA PARA PROMOVER LA EMPRESARIALIDAD EN AMÉRICA LATINA**

Las conclusiones del estudio ayudan a revelar las principales áreas de trabajo en las que podrían

### Recuadro 7.1 Áreas de trabajo para promover la empresarialidad en América Latina

- Ampliar la base social y de género de la cual surgen los emprendimientos dinámicos.
- Expandir el número y la calidad de las oportunidades de negocios.
- Facilitar el acceso de los potenciales emprendedores a la experiencia laboral.
- Favorecer el desarrollo de los equipos emprendedores y sus redes de contactos.
- Mejorar el acceso al financiamiento.
- Fortalecer el proceso emprendedor en las áreas locales.
- Aprovechar el poder transformador de los nuevos negocios intensivos en conocimiento.
- Generar condiciones de entorno más favorables para el crecimiento de las nuevas empresas.
- Adoptar un enfoque sistémico, basado en la complementación de esfuerzos entre distintas áreas y niveles de gobierno, con un fuerte protagonismo del sector privado.
- Asumir el desarrollo emprendedor como una inversión social con visión de largo plazo.

actuar los responsables de la elaboración de políticas para promover la empresarialidad en América Latina (ver recuadro 7.1). A su vez, las particularidades del proceso emprendedor de cada país permiten hacer una reflexión más ajustada de las políticas y los programas necesarios para cada país.

#### ***1. Ampliar la base social y de género de la cual surgen los emprendimientos dinámicos.***

Los emprendedores latinoamericanos pertenecen a sectores de clase media y media alta y cuentan con un elevado nivel de educación; por consiguiente, provienen de una base social más estrecha. De aquí se desprende que el acceso a las oportunidades para ser empresario debe ser más equitativo, a efectos de incrementar las fuentes de riqueza económica y el número de emprendedores dinámicos y fortalecer los canales de movilidad social. Además es posible intensificar la inclinación a emprender –aun en los segmentos donde habitualmente nacen los emprendedores– si se genera un contexto cultural y económico más favorable a la creación de empresas.

Una decidida acción que facilite la incorporación de mujeres a la creación de empresas tiene igualmente gran potencial para ampliar la base de generación de nuevos emprendimientos dinámicos.

Por otra parte, la plataforma de emprendedores está más restringida al campo de quienes ya crearon una empresa con anterioridad. En consecuencia, debe hacerse especial énfasis en el apoyo y la promoción de quienes desean fundar su primera empresa porque ellos han tenido menos posibilidades de aprender con base en la experiencia, de conocer potenciales socios y de desarrollar sus redes de contactos y, por consiguiente, su capacidad de identificar oportunidades y elaborar proyectos con potencial de crecimiento es más limitada.

El sistema educativo y los medios de comunicación pueden desempeñar un papel muy superior al actual para forjar las vocaciones y competencias necesarias para emprender, difundiendo modelos empresariales que sirvan de ejemplo y aumentando la circulación de información referida a oportunidades de negocios.

## ***2. Expandir el número y la calidad de las oportunidades de negocios.***

La menor presencia relativa de empresas en las economías latinoamericanas, la fragmentación de los sistemas productivos, los bajos niveles de ingreso per cápita y una elevada inequidad limitan la cantidad y calidad de las oportunidades de negocios para crear nuevas empresas dinámicas en América Latina, sobre todo las que tienen alto contenido tecnológico. La promoción de la creatividad, los negocios de subcontratación y tercerización, los procesos de transferencia de tecnología, la sustitución competitiva de importaciones, los esfuerzos locales de investigación y desarrollo y los mercados externos son posibles alternativas para enfrentar este problema. Así mismo, los países que han experimentado fuertes procesos de emigración de su población hacia naciones más desarrolladas deben aprovechar este potencial como fuente de información y de oportunidades de negocios de exportación.

## ***3. Facilitar el acceso de los potenciales emprendedores a la experiencia de trabajo.***

La experiencia de trabajo en sectores similares o vinculados a la actividad de la nueva empresa constituye una fuente fundamental para la adquisición de la vocación y de las competencias empresariales, así como para el acceso a información relevante, a la tecnología y a contactos de negocios. En consecuencia, las políticas orientadas a promover la creación de nuevos emprendimientos dinámicos deben facilitar a los potenciales emprendedores la adquisición de experiencia laboral relevante. Las políticas también deben enfocarse hacia los individuos que ya cuentan con experiencia de trabajo y contactos, para motivarlos a emprender y ayudarlos a acceder a las oportunidades de negocios, al conocimiento y a los recursos más allá de su frontera de posibilidades.

## ***4. Favorecer el desarrollo de los equipos emprendedores y sus redes de contactos.***

La creación de emprendimientos dinámicos requiere un esfuerzo colectivo. No sólo hace falta un equipo de emprendedores con capacidades complementarias y especializadas, sino también una red de contactos que complementen los conocimientos, las habilidades y los recursos de los emprendedores. La red de contactos juega un papel crítico a lo largo del proceso emprendedor en la identificación de la oportunidad de negocio, en el acceso a la tecnología y los recursos y en la gestión de la empresa durante sus primeros años de vida. Por esta razón, las políticas de desarrollo emprendedor deberían concentrar sus esfuerzos en equipos de emprendedores, o bien facilitar o incentivar su conformación. Igualmente deberían adoptar y promover el trabajo en redes en todas sus acciones.

## ***5. Mejorar el acceso al financiamiento.***

El análisis puso de manifiesto las consecuencias negativas que enfrentan los emprendedores latinoamericanos por un acceso restringido al financiamiento formal. En la actualidad hay muy pocos instrumentos financieros a disposición de estos emprendedores, debido en parte a la poca profundización –en general– de los mercados financieros latinoamericanos y, en particular, a los problemas derivados de la dificultad para evaluar el riesgo de los nuevos emprendimientos. En este sentido, es necesario proseguir el camino de la profundización de los mercados financieros en la región y diseñar nuevos productos financieros que se adapten a las necesidades y características de los emprendedores latinoamericanos, de acuerdo con el nivel de desarrollo de los mercados de cada país o región. Finalmente, estos instrumentos de financiación formal deberán proveer fondos tanto en la fase de arranque del negocio como en los primeros años de desarrollo de la empresa.

### ***6. Fortalecer el proceso emprendedor en las áreas locales.***

La investigación comprobó las desventajas que existen en las áreas locales latinoamericanas. Los programas de desarrollo emprendedor deben incluir componentes de fomento de la empresarialidad orientados a fortalecer las condiciones para crear y hacer crecer las empresas. El aspecto clave en estos programas es mejorar las posibilidades de crecimiento de los proyectos, sobre todo proyectándolos hacia mercados extra-locales y haciéndolos más innovadores. La articulación con redes extra-locales y la ampliación de las fuentes de conocimiento técnico innovador deberían ser aspectos especialmente considerados por estas acciones.

### ***7. Aprovechar el potencial de transformación de los negocios basados en el conocimiento.***

La presencia de este tipo de emprendimientos es poco frecuente en la región y las condiciones estructurales que enfrentan quienes desean crear este tipo de empresas son menos ventajosas que en el caso del sector convencional. La existencia de modelos empresariales inspiradores es menos común, las redes de proveedores y clientes son más estrechas, los gastos de investigación y desarrollo son más limitados y lo mismo ocurre con el financiamiento y con el perfil de la asistencia técnica. Por otra parte, la investigación reveló que el proceso emprendedor de estas firmas presenta rasgos distintivos tanto en lo que se refiere a sus ámbitos de formación como al perfil de sus clientes, de sus redes de contacto y de los problemas que enfrentan en los primeros años de vida.

Para la promoción de los negocios basados en el conocimiento deben considerarse aspectos tales como: la formación de capital humano, enfocando los esfuerzos tanto hacia los alumnos universitarios como a los empleados calificados de

medianas y grandes empresas; la facilitación del acceso a recursos financieros especializados; el apoyo para el desarrollo de alianzas y relaciones estratégicas de los emprendedores con grandes empresas; el apoyo a las actividades de investigación y desarrollo, y la generación de redes empresariales amplias y diversificadas. Las acciones para favorecer el surgimiento de este tipo de emprendimientos y de emprendedores deben formar parte de las políticas de ciencia y técnica de los gobiernos.

### ***8. Generar condiciones de entorno más favorables para el crecimiento de las nuevas empresas.***

La investigación reveló que los emprendimientos dinámicos latinoamericanos son los que enfrentan condiciones de entorno más desfavorables. Este tema, que ya es parte de la agenda de políticas públicas de la región latinoamericana, debe continuar como máxima prioridad; sin embargo, es importante que se considere el impacto específico que las regulaciones y sus reformas tienen sobre las nuevas empresas. Igualmente es necesario continuar explorando nuevas metodologías para diagnosticar y reducir las barreras de entorno que afectan la actividad empresarial. Una posibilidad en esa dirección es prestar mayor atención a las áreas locales o sub-nacionales como centro de las políticas para mejorar el entorno de los negocios.

### ***9. Adoptar un enfoque sistémico basado en la complementación de esfuerzos.***

Las debilidades identificadas en el contexto emprendedor latinoamericano justifican la importancia de asumir una estrategia basada en una visión integral y sistémica, más allá de que en cada ámbito en el cual se aplique sea fundamental contar con una adecuada evaluación del funcionamiento de los distintos factores que inciden en el sistema de desarrollo emprede-

dor. Iniciativas de política adoptadas en forma aislada seguramente serán menos efectivas que estrategias basadas en un enfoque más comprensivo, que contemple los factores críticos que inciden sobre el proceso emprendedor y que estimulan u obstruyen la creación y expansión de las nuevas empresas.

Una estrategia integral de apoyo a la empresarialidad debe ser instrumentada con fuertes niveles de coordinación entre los programas que la conforman y entre las diferentes agencias e instituciones que participan en su ejecución. La estrategia debe estar articulada con las políticas educativas, de innovación, tributarias y de desarrollo productivo. Es de particular importancia fomentar las iniciativas de base local con el fin de contribuir a los procesos de desarrollo económico en las diferentes áreas que conforman los estados o provincias y las naciones de América Latina. Los factores clave que afectan el proceso de creación de empresas presentados en el estudio pueden ser utilizados como una guía para diagnosticar las necesidades y condiciones de las ciudades y regiones donde vayan a diseñarse y ponerse en marcha programas de promoción de la empresarialidad.

### ***10. Asumir el desarrollo emprendedor como una inversión social con visión de largo plazo.***

Algunos programas pueden mostrar resultados en tiempos más cortos, como por ejemplo, los que dirigen sus esfuerzos al apoyo de los emprendedores con experiencia previa, o a los que ya concibieron su proyecto de empresa o están en sus comienzos. Sin embargo, la promoción de la empresarialidad debe ser concebida como una estrategia de largo plazo. De hecho, el ciclo de maduración de un proyecto empresarial desde que comienza el proceso motivacional hasta que se crea la empresa lleva varios años.

Ampliar la base de emprendedores dinámicos en una sociedad es tan importante como contar con carreteras o con puentes. Los empresarios deben ser valorados socialmente como «recursos humanos estratégicos» de ahí que fomentar el surgimiento de emprendedores dinámicos debe ser considerado como una inversión social de largo aliento.

Algunos programas de promoción de la empresarialidad demandarán esfuerzos cuyo impacto sólo podrá evaluarse en el largo plazo. Este será el caso, en particular, de los programas que inciden, por ejemplo, sobre la difusión de la cultura emprendedora y el fomento de la vocación empresarial, uno de los elementos críticos en la etapa de gestación de las nuevas empresas. ■

## PARTE 2

# EXPERIENCIAS INTERNACIONALES DE FOMENTO DEL DESARROLLO EMPREENDEDOR



# CAPÍTULO 8

## INICIATIVAS DE FOMENTO DEL DESARROLLO EMPRENDEDOR

*Hugo Kantis*

**E**n los capítulos anteriores se presentaron los principales resultados del estudio sobre el proceso emprendedor en países de América Latina, del sur de Europa y del este de Asia. Se identificaron los factores que incidieron en la gestación, el lanzamiento y desarrollo inicial de las empresas, destacando los aspectos distintivos de los emprendimientos dinámicos y los contrastes existentes entre países, sectores y áreas de localización. El análisis permitió detectar áreas relevantes de actuación para fomentar la empresariedad. El propósito de esta segunda parte es complementar la perspectiva obtenida en esa investigación con la presentación resumida de un conjunto de estudios de caso sobre iniciativas institucionales de promoción de la empresariedad llevadas a cabo en distintos países o regiones, así como algunas conclusiones para América Latina que se derivan de la visión comparada de los mismos.

En este capítulo se expone una posible clasificación de las políticas de fomento de la empresariedad, se describen algunos ejemplos que se vienen llevando a cabo a nivel internacional y se comentan los criterios de selección de las experiencias reseñadas y los ejes temáticos cubiertos por los estudios.

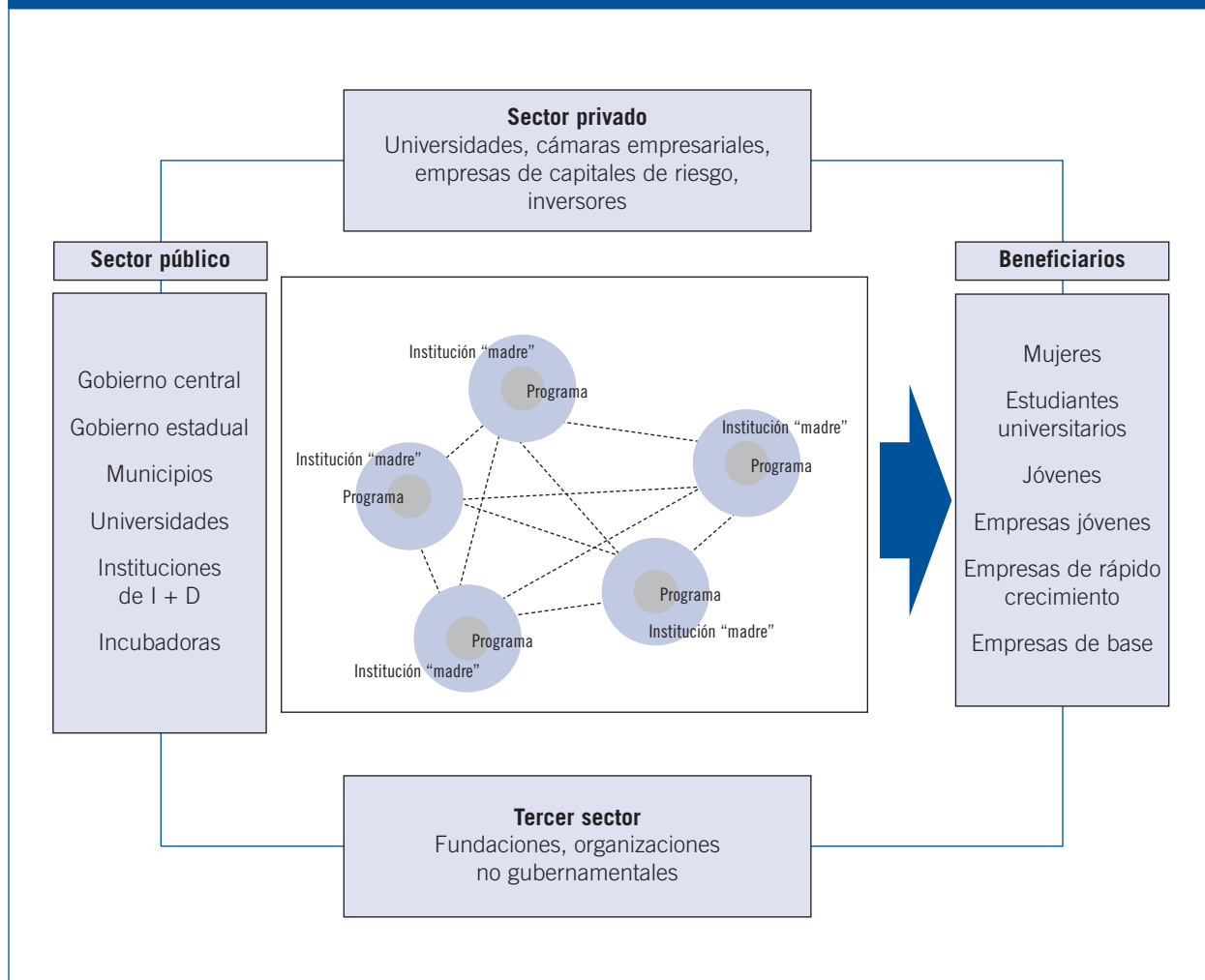
### POLÍTICAS DE DESARROLLO EMPRENDEDOR

Un primer aspecto a definir es qué se entiende, en este estudio, por experiencias de fomento a la empresariedad. A tal efecto es necesario reintroducir el concepto de Sistema de Desarrollo Emprendedor presentado en el capítulo 1, uno de cuyos elementos constitutivos es el conjunto de políticas y de iniciativas institucionales orientadas a promover el nacimiento y desarrollo temprano de emprendedores y de empresas<sup>1</sup>. Se asume que la existencia de políticas y programas orientados a tal fin puede favorecer la cantidad y calidad de los proyectos empresarios (Lundström y Stevenson, 2001; Stevenson y Lundström, 2002; Verheul y otros, 2001; OCDE, 2003a y b).

Algunos de los aspectos clave a considerar en el análisis de estas políticas son: a) en qué medida existen estrategias o iniciativas públicas, mixtas o del mismo sector privado orientadas a fomentar el nacimiento y desarrollo temprano de nuevos emprendedores y de empresas; b) los objetivos que se buscan a través de las mismas; c) el perfil, alcance y cobertura de los beneficiarios; d) el tipo de instituciones

<sup>1</sup> El concepto de institución adoptado incluye las políticas públicas e instituciones formales que ofrecen programas de apoyo al surgimiento y desarrollo de empresas y emprendedores. Es interesante notar que, en su acepción más amplia, el término «institución» podría dar cuenta de la mayor parte de los aspectos considerados entre los factores que inciden sobre el proceso emprendedor (por ejemplo, la cultura, las normas, los valores, las instituciones formales, etc.). Sin embargo, se ha preferido optar por una definición más acotada coincidiendo con estudios anteriores (Urbano, Vaillant y Veciana, 2002).

**Diagrama 8.1**  
**Actores involucrados en las políticas de desarrollo emprendedor**



involucradas; e) las precondiciones institucionales en las que se desarrollan (ambiente cultural, prácticas de gestión, incentivos, etc.), y f) los rasgos organizacionales específicos de los programas (modelo estratégico-institucional, escala de operaciones, recursos humanos y financieros, vinculación con otras instituciones, etc.).

El diagrama 8.1 permite apreciar la variedad de organizaciones (instituciones públicas, privadas y del tercer sector) y de beneficiarios que forman parte de las políticas de desarrollo emprendedor.

Si bien las iniciativas de desarrollo emprendedor pueden partir de cualquiera de los actores institucionales considerados, se registra una tendencia creciente por parte de distintos niveles de gobierno a involucrarse directamente en ellas, ejerciendo el papel de iniciador, catalizador y animador de esfuerzos que, por lo general, comprometen a otras organizaciones de la sociedad civil. Esta tendencia expresa un consenso cada vez mayor entre los responsables de políticas en relación con la contribución de las nuevas empresas al crecimiento económico, la generación de puestos

de trabajo, la innovación, el desarrollo regional, la diversificación del tejido productivo, la competencia, la democratización del poder económico, la igualdad de oportunidades y la canalización de las energías creativas de la población.

Adicionalmente, el hecho de que en muchos casos los gobiernos cuenten con estudios que revelan una baja fertilidad empresarial o que la creación de empresas orientadas al crecimiento es especialmente limitada, despierta un especial interés por el fomento del desarrollo emprendedor.

Dependiendo de cuáles de estos objetivos sean los prioritarios y de las debilidades que se intenta atacar, las iniciativas pueden ser impulsadas desde diferentes áreas de gobierno (organismos relacionados con la industria, ciencia y técnica, empleo, educación, desarrollo social, etc.), que operan en distintos niveles (central, estadual, municipal). Sin embargo, dada la diversidad de factores que intervienen en el proceso emprendedor cada vez es más importante el trabajo articulado entre diferentes áreas y con el sector privado. Tal como sostienen Lundström y Stevenson (2002), cuanto más importante es el compromiso con el desarrollo emprendedor, más horizontal tiende a ser la estructura de gobierno que la sostiene. Alcanzar una adecuada coordinación entre las diversas áreas y niveles de actuación –desde el central hasta el local, así como también con el sector privado y el tercer sector– constituye uno de los mayores desafíos para la instrumentación de una estrategia sistémica e integral de desarrollo emprendedor.

Las políticas de desarrollo emprendedor suelen confundirse con las que se orientan al fomento de las Pyme. Según Lundström y Stevenson (2001), se trata de un campo específico y cada vez más diferenciado del enfoque de actuación tradicional en favor de las Pyme. Una forma simple de distinguir entre un tipo y otro de políticas y a la vez de identificar sus intersecciones es considerar las

distintas etapas de desarrollo de una empresa. En el primer caso las acciones incluidas abarcan las distintas fases del proceso emprendedor (gestación, lanzamiento de la empresa y primeros años de vida) y tienen como foco tanto a las personas que emprenden como a sus proyectos/empresas.

Las políticas para las Pyme, por su parte, se concentran en el apoyo a las empresas ya establecidas y, por lo menos conceptualmente, pueden incluir la asistencia a las que están transitando sus primeros años de vida. Sin embargo, distintas razones, tanto estratégicas como operativas, hacen que buena parte de la asistencia a las Pyme se concentre con frecuencia en las empresas que ya alcanzaron cierta madurez. Entre otros motivos porque sus oportunidades de supervivencia suelen ser mayores que las de las empresas que tienen poca trayectoria y, en consecuencia, son menores los riesgos de colocar dinero público para su fortalecimiento. Otro motivo es que las empresas nuevas no suelen tener «voz», puesto que por lo general es muy pequeña su participación en las instituciones representativas de los empresarios y, por consiguiente, sus demandas y necesidades tienden a ser menos conocidas y contempladas por los responsables de las políticas.

No obstante, algunos países han incluido medidas deliberadamente orientadas a las empresas recién nacidas o a las muy jóvenes y a brindar cada vez más apoyo a quienes desean crear su empresa. Este último tipo de iniciativas, que se originan como una extensión de la política para Pyme, constituye una de las fuentes principales de apoyo al desarrollo emprendedor identificadas por Lundström y Stevenson (2002) en su tipología de políticas de empresarialidad y suele verificarse en aquellos países que cuentan con una larga trayectoria de intervención en favor de las Pyme. Estos autores también destacan que existe otra corriente de estrategias y programas más recientes centrados específicamente en el apoyo a los emprendedores y sus emprendimientos que

### Recuadro 8.1 Estrategias de nicho para el desarrollo emprendedor

#### Tipo 1:

Por lo general, pretenden atacar el desempleo y/o avanzar en la inclusión social. El grupo objetivo está constituido por segmentos específicos de la población que se caracterizan por una fertilidad empresarial más baja con relación al promedio (mujeres, minorías étnicas, jóvenes, desempleados o aborígenes). El propósito es superar las barreras específicas que tienen estos grupos para comenzar una nueva empresa. Ejemplos de este tipo de iniciativas son las que se aplican en Estados Unidos y Canadá con las minorías étnicas o los grupos aborígenes, y en Italia, con los jóvenes.

#### Tipo 2:

Su objetivo es fomentar la creación de empresas con potencial de crecimiento y/o innovación. El grupo objetivo suele ser el constituido por las personas que cuentan con el mayor potencial para iniciar empresas de alto crecimiento: investigadores, inventores, graduados universitarios o gente con experiencia en tecnología. En Irlanda, Alemania, Taiwán, Países Bajos, Australia, Brasil y Argentina es posible encontrar iniciativas de este tipo que incluyen medidas de apoyo a la innovación, el fomento de la cultura emprendedora entre los segmentos de la población señalados, la oferta de capital de riesgo, las incubadoras basadas en universidades e incentivos para que los graduados e investigadores funden empresas intensivas en conocimientos.

Fuente: basado en Lundström y Stevenson (2001).

incluso dan lugar, en algunos casos, al surgimiento de instituciones especializadas en este campo.

Las iniciativas de fomento del desarrollo emprendedor también pueden clasificarse según el perfil de la población o de las empresas que se pretende favorecer. Desde esta perspectiva es posible diferenciar entre estrategias genéricas y de nicho. Las primeras tienen como propósito promover la creación de empresas en general, por ejemplo a través del fomento de las vocaciones y competencias emprendedoras en la población, la facilitación del acceso al financiamiento, la asistencia técnica o la simplificación de trámites. Ejemplos de este tipo pueden encontrarse en Escocia, Países Bajos, Finlandia, Reino Unido, España y Brasil. Por otro lado, las que están orientadas a nichos definen grupos específicos de la población a los que se desea favorecer en función del objetivo que persiguen o promueven cierto tipo de empresas en particular (innovadoras, orientadas al crecimiento, etc.) (cf. recuadro 8.1).

En algunos países es posible encontrar estrate-

gias holísticas que incluyen iniciativas tanto genéricas como de nicho y que se caracterizan por su integralidad (Lundström y Stevenson, 2001), es decir, que consideran para su diseño e instrumentación los distintos factores que inciden sobre el proceso de desarrollo emprendedor. Ejemplos de este tipo se ven en Escocia, Países Bajos y Finlandia. Estas estrategias marcan una evolución tanto en la comprensión del fenómeno emprendedor como en el grado de compromiso de los gobiernos.

Más allá de estas tendencias, la adopción de iniciativas favorables a la empresarialidad debería contemplar las características del contexto en el cual éstas se van a implantar. Un diagnóstico claro acerca del funcionamiento del Sistema de Desarrollo Emprendedor es fundamental para definir los apoyos y las prioridades a establecer en el tiempo. Por ejemplo, en países o regiones donde está presente una cultura emprendedora arraigada en la población es posible que existan deficiencias en otras áreas a las cuales deba pres-

tarse mayor atención relativa. También se da el caso de aquellas sociedades en las cuales es muy baja la creación de empresas innovadoras a pesar de una fuerte presencia de instituciones y empresas intensivas en conocimiento técnico. Las condiciones del contexto institucional y cultural o del mercado de factores, por ejemplo, pueden estar afectando negativamente «la oferta de emprendedores schumpeterianos». En otros términos, las potencialidades y debilidades existentes en cada sociedad deben ser debidamente calibradas de modo de establecer cuál es el «paquete de iniciativas» más apropiado para favorecer el desarrollo sistémico de la empresariedad (OCDE, 2003).

También es fundamental definir, en función de los objetivos perseguidos (empleo, inclusión social, creación de riqueza, crecimiento), el tipo de empresas cuyo nacimiento y desarrollo se desea favorecer. Las acciones que pretenden beneficiar a las empresas orientadas al crecimiento no son idénticas a las que fomentan el nacimiento de emprendedores en general. No sólo se trata de definir adecuadamente cuál es la población meta, por ejemplo, para ajustar los aspectos vinculados a los mecanismos de entrega de las políticas (*delivery*), sino de establecer también el «paquete de iniciativas» más apropiado. Los resultados presentados en los capítulos precedentes dan cuenta de algunos aspectos comunes en el proceso emprendedor de unas y otras firmas pero también de aquellos que las distinguen (ver capítulos 2 y 3).

## ÁREAS EN LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO EMPRENDEDOR<sup>2</sup>

En las páginas que siguen se revisan las principales áreas de política en las cuales los gobiernos de distintos países vienen actuando para fortalecer

los procesos de creación de empresas. El propósito es ilustrar acerca de la creciente atención prestada a este tipo de políticas, así como también destacar la diversidad de factores a tener en cuenta para promover el desarrollo emprendedor. La lista de ejemplos no es exhaustiva, su único propósito es lograr una visión más práctica de cada área de política.

### *La promoción de la cultura emprendedora*

En Estados Unidos la cultura emprendedora se transmite por diversos medios a través de numerosas revistas, programas de televisión y suplementos de diarios que llevan el mensaje emprendedor a millones de hogares. Siguiendo esta experiencia, Taiwán y Canadá utilizan variadas herramientas masivas como parte de su estrategia: programas de televisión, diarios, difusión de casos de emprendedores exitosos y conferencias públicas.

Algunos otros países organizan eventos tales como la *Small Business Week* (en Estados Unidos, Suecia o Canadá) o celebraciones de premiación y reconocimiento a emprendedores que luego sirven como modelos inspiradores para la población (Taiwán, Escocia). Recientemente, el gobierno japonés decidió organizar un Foro Nacional de *Start-ups*, llevado adelante por la Japan Small and Medium Enterprise Corporation (JASMEC).

En América Latina y el Caribe la promoción de la cultura emprendedora también se está instalando en la agenda de los medios de comunicación: programas de televisión sobre emprendedores y emprendimientos se difunden en varios países de la región; también hay espacios sobre este tema en los medios gráficos. Un ejemplo interesante es

<sup>2</sup> Esta sección se basa en búsquedas realizadas en Internet para los casos japonés y escocés y en Lundström y Stevenson (2002) para 10 países de la OCDE.

el concurso de planes de negocios que organiza la revista *Dinero* en Colombia desde el año 2000. La premiación de jóvenes emprendedores y la difusión que de ellos hace esta revista está ayudando a diseminar el espíritu empresarial entre la población joven de Colombia. También hay concursos para emprendedores en El Salvador, Argentina, Suriname y Perú, entre otros países.

### **La educación emprendedora**

La preocupación por lograr una educación emprendedora tiende a estar cada vez más integrada en la agenda de los gobiernos e incluye acciones que van desde la escuela primaria hasta la universidad. En Australia, Países Bajos, Reino Unido, Estados Unidos, Finlandia y Canadá, los ministerios de Economía o Industria ya han hecho esfuerzos para introducir actividades de formación de vocaciones y competencias emprendedoras a lo largo de los programas de estudio. En el nivel primario, Canadá cuenta con la mayor experiencia. Desde inicios de los años noventa la agencia regional de desarrollo Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA) incluyó la educación emprendedora en los colegios como parte central de su estrategia de desarrollo emprendedor. En América Latina y el Caribe los esfuerzos para introducir la educación empresarial en los niveles primario y secundario del sistema formal de educación aún son incipientes, aunque existen iniciativas piloto en Argentina, Chile, Paraguay, Bolivia, Perú y El Salvador, entre otros países.

En cuanto a las universidades, se comparte la opinión de que la educación emprendedora debe impartirse en todas las carreras y facultades, y no sólo en las escuelas de negocios. La incorporación de cursos de *entrepreneurship* en las universidades es un fenómeno que ha crecido de manera significativa en todo el mundo durante los últimos 25 años, desde que Estados Unidos inició esta experiencia. En la región latinoamericana la lista de universidades que han seguido esta tendencia es extensa y en permanente crecimiento. A modo de

ejemplos pueden mencionarse el Instituto Tecnológico de Monterrey en México; el ICESI en Colombia; la Universidad Adolfo Ibáñez y la Universidad del Desarrollo en Chile; la Universidad de San Andrés, el IAE y la Universidad Nacional de General Sarmiento en Argentina, entre otras.

### **El desarrollo de redes**

Las modalidades más comunes de fomento del desarrollo de redes incluyen la creación de clubes y asociaciones y la realización de foros que vinculan a los emprendedores con otros actores relevantes. Algunos gobiernos como el de Taiwán o el de Países Bajos han hecho de la promoción y el desarrollo de redes empresariales un elemento muy importante de la política. Un ejemplo, en el primer caso, es la red de asistencia técnica a emprendedores de la SMEA, organización dedicada a las Pyme. En los Países Bajos el Ministerio de Economía adoptó una política para fomentar las redes de emprendedores orientados al crecimiento, y en Canadá el gobierno apoyó la creación de la red de emprendedores innovadores. Otros ejemplos se centran en las redes de emprendedores jóvenes (Australia y Canadá), de emprendedores étnicos (Estados Unidos, Países Bajos, Finlandia y Reino Unido) y de mujeres (Estados Unidos y Canadá). En Escocia, el programa Entrepreneurial Exchange fomenta la construcción de redes entre emprendedores, empresarios experimentados y consultores especializados.

Las iniciativas para facilitar el desarrollo de redes en América Latina y el Caribe son muy poco frecuentes, aunque hay algunos ejemplos como Endeavor y EMPRETEC. El primero es un programa que opera en Argentina, Uruguay y Chile y trabaja con una metodología basada en un proceso riguroso de identificación y selección de emprendedores a los que luego se apoya en la elaboración del plan estratégico y financiero y en el desarrollo de vínculos con inversores locales e internacionales y con universidades locales. El

segundo, EMPRETEC, está presente en la mayoría de los países latinoamericanos. Se trata de un método de entrenamiento que no sólo genera motivación y competencias empresariales, sino que también crea confianza y estimula enlaces fuertes entre los empresarios participantes que luego se organizan para la ayuda mutua e intercambio de información y experiencias.

### **Infraestructura de apoyo para empresas jóvenes y pequeñas**

Hay una tendencia a crear ventanillas únicas y portales en línea tanto como a brindar apoyo de mentores e incubadoras. Los primeros pretenden acercar la oferta de servicios y asistencia a los potenciales beneficiarios, mejorar la circulación de información y hacer más eficiente la llegada territorial (*delivery*) de los programas. Algunos ejemplos son los *Business Counters* en Países Bajos, los *Business Services Centres* en Canadá, los *US One-stop Business Information Centres*, los *Business Links* en el Reino Unido, los *SME/Ventures Total Support Centres* en Japón o los *SME Guidance and Service Centres* en Taiwán. También están los *one-stop shops* especializados en cierto tipo de asistencia, por ejemplo financiera, o aquellos concentrados en algún tipo específico de beneficiarios, por ejemplo las mujeres o los inmigrantes<sup>3</sup>. Con el crecimiento de Internet, los gobiernos han desarrollado un amplio rango de portales y páginas web para proveer información y servicios para emprendedores y empresarios. Ejemplos de esto se pueden encontrar en Irlanda, Reino Unido o Estados Unidos.

Los gobiernos de esos países, así como los de Australia, Países Bajos y Taiwán, han lanzado programas de mentores que intentan reunir a emprendedores que demandan asistencia con

empresarios experimentados dispuestos a donar parte de su tiempo para ayudarlos. Por último, las incubadoras actuales son principalmente centros de desarrollo de estrategias de mayor alcance (regional/sectorial) pues conectan a los emprendedores con círculos de expertos (investigadores, expertos en tecnologías, capitalistas de riesgo, empresarios experimentados, potenciales clientes). Los emprendedores tienen acceso a información, consultoría, financiamiento, facilidades para I+D y avanzada infraestructura de comunicaciones. Países como Taiwán, Australia, Japón, Irlanda o Reino Unido han adoptado estrategias nacionales de incubación. Por su parte, el gobierno japonés ha decidido invertir significativamente en las actividades que lleva a cabo la Japan New Business Incubation Organization, con el propósito de fortalecer su estructura de incubación, así como impulsar la creación de nuevas incubadoras.

Entre los países de América Latina y el Caribe, Brasil es el que mayores avances ha registrado en el tema incubadoras. Entre 1997 y 2000 el número de incubadoras de empresas subió de 68 a 135. Un estudio reciente indica que hasta el año 2001 el número de empresas graduadas fue de alrededor de 315, de las cuales aproximadamente 50% se encuentra en el sector de las tecnologías de la información y la comunicación (Ministerio de Ciencia y Tecnología, 2001). Otros países que también tienen experiencia en incubadoras son Colombia, Panamá y Uruguay.

### **Simplificación del marco regulatorio para las nuevas empresas**

Muchos países han llevado a cabo iniciativas para simplificar los trámites y requerimientos solicitados por el gobierno para la creación de una empresa (usando herramientas de comunicación electrónica, adoptando sistemas de

<sup>3</sup> En algunos países, como Irlanda, Reino Unido o Suecia, se han creado *first-stop shops*, que brindan a los potenciales emprendedores un primer punto de contacto con toda la red de servicios de asistencia a empresas.

«registro único», racionalizando los requerimientos de reporte de los departamentos de gobierno separadamente), y en algunos casos han establecido oficinas únicas (España, Países Bajos y Finlandia). Otros han desarrollado sitios web con información sobre las regulaciones del gobierno y la forma en que deben completarse (Reino Unido). Además algunos países, como Reino Unido, Países Bajos, Finlandia o España, empezaron a desarrollar sistemas para disminuir las barreras administrativas (derivadas de la burocracia, los procesos de registro o el sistema impositivo). Cabe señalar que Irlanda, Reino Unido y Países Bajos también introdujeron modificaciones en su sistema impositivo, procurando bajar la presión fiscal sobre el flujo de caja de las nuevas empresas en sus primeros años de vida.

En países de América Latina y el Caribe se están desarrollando igualmente iniciativas para simplificar los sistemas de registro de empresas en Costa Rica, Colombia, Bolivia, Argentina, Brasil, entre otros. Dos tendencias que aparecen en estos programas son, por un lado, transferir los servicios de registro al sector privado (por ejemplo, cámaras de comercio) y, por el otro, iniciar los procesos de simplificación desde el nivel local (municipios o provincias).

### ***Políticas orientadas a grupos específicos (nichos)***

Ejemplos de este tipo de políticas existen en Estados Unidos, Canadá, Alemania, Australia, Suecia, Finlandia, Países Bajos, Reino Unido, España, Irlanda, Escocia y Taiwán. El grupo objetivo que prevalece es el de los jóvenes, seguido por las mujeres y en menor medida las minorías étnicas, inmigrantes, aborígenes o indios nativos y desempleados. Canadá tuvo el mayor número de grupos *target* (7), seguido por Estados Unidos y Finlandia (6); Australia, Irlanda, España y Países Bajos (4); Suecia (3) y Taiwán (1).

Más recientemente se comenzó a incluir como grupo objetivo (*target*) a los graduados universitarios, los investigadores y otros científicos con la convicción de que ellos tienen un gran potencial para generar nuevas empresas basadas en la tecnología. Ejemplos de estos programas orientados a empresas basadas en el conocimiento se pueden encontrar en Irlanda, Reino Unido, Países Bajos, Escocia y Alemania, de los cuales los tres primeros son particularmente activos en los esfuerzos por fomentar el nacimiento y desarrollo de nuevas empresas orientadas al crecimiento, poniendo el énfasis en emprendedores tecnológicos de las universidades y laboratorios de investigación y desarrollo públicos, a los que brindan formación, asistencia técnica, financiamiento e incubación. Taiwán e Irlanda tienen programas de aliento para que sus ciudadanos altamente calificados que residen en el extranjero regresen a crear una empresa en el país. Reino Unido y Canadá tienen programas similares. En el plano institucional, en los últimos años se observa el surgimiento de centros especializados en algún grupo *target* específico. Así se observan centros emprendedores de mujeres en Estados Unidos, Canadá, Irlanda y Escocia; de minorías étnicas en Estados Unidos; de aborígenes en Canadá, Estados Unidos y Australia; y de jóvenes emprendedores en Canadá, Reino Unido, Países Bajos, Suiza y Australia.

### ***Políticas orientadas a facilitar el acceso al capital semilla y al financiamiento***

A pesar de que la mayoría de los gobiernos adoptan políticas orientadas a mejorar el acceso al financiamiento, difieren, por ejemplo, en la extensión directa de la asistencia financiera pública y/o en el énfasis en la oferta de préstamos *versus* aportes de capital. Pero cada vez más se ha tendido a incorporar el desarrollo de la oferta de capital de riesgo en la agenda. Para compensar el desbalance regional en dicha oferta Estados Unidos, Reino Unido e Irlanda han implantado fondos regionales de inversión. El gobierno de Japón

ha lanzado recientemente dos instrumentos especialmente diseñados para facilitar el acceso al financiamiento para nuevas empresas, principalmente aquellas de base tecnológica: el fondo para el mejoramiento de la estructura industrial Industrial Structure Improvement Fund (ISIF) y la compañía de inversiones en nuevos negocios New Business Investment Co. Ltd. (NBIC). Mientras el primero es un fondo de garantías para préstamos o emisiones de bonos, el segundo –como su nombre lo indica– es un fondo de inversiones. Ambos instrumentos se combinan de distintas formas con otros programas e instituciones para permitir el acceso a diferentes instrumentos financieros.

Por otro lado, en el año 2000 la Small Business Administration (SBA) de Estados Unidos adoptó tres programas de capital de riesgo para firmas creadas por mujeres, y en 2001 los gobiernos de Irlanda y Australia constituyeron fondos de capital semilla dirigidos a universidades para estimular la comercialización de los resultados de sus investigaciones. Otra estrategia usada para incrementar los aportes de capital de riesgo del sector privado es la instrumentación de incentivos fiscales para los «inversores ángel», iniciativa adoptada en Japón, por ejemplo, a través del *Angel Tax System*.

Las iniciativas dirigidas a facilitar el desarrollo del capital de riesgo para nuevos emprendimientos en América Latina y el Caribe no están muy difundidas. El principal esfuerzo en este campo ha sido el que hizo el Fondo Multilateral de Inversiones en conjunto con socios privados regionales y extrarregionales, que durante los años noventa constituyeron más de 30 fondos de capital de riesgo, algunos de los cuales están dirigidos a nuevos negocios, aunque la mayoría se concentra en Pyme existentes.

Finalmente, distintos gobiernos se han propuesto apoyar el desarrollo de redes de inversores privados (*business angels*), como en el caso de Canadá, Escocia, Finlandia, Irlanda, Reino Unido,

Estados Unidos y Taiwán o la realización de foros como en Estados Unidos, Reino Unido o Japón para mejorar el flujo de información entre individuos con dinero para invertir y emprendedores que lo necesitan.

## EXPERIENCIAS SELECCIONADAS

En las páginas siguientes se presenta un conjunto de experiencias de fomento de la empresarialidad instrumentadas en distintos países de Europa, América del Norte y América Latina. La investigación de casos sobre políticas e iniciativas en el campo de las pequeñas y medianas empresas constituye una práctica que ha tendido a desarrollarse en forma sostenida durante los últimos años, siguiendo recomendaciones efectuadas por la OCDE que ponderan la importancia de establecer *benchmarks* (OCDE, 1998b). Sin embargo, cabe destacar que, en este caso, no se ha intentado escoger «mejores prácticas». En primer lugar, porque el concepto mismo es cuestionable desde un enfoque contingente (Stevenson y Lundström, 2002). Lo que es mejor para un contexto no necesariamente lo es para otro de características diferentes. Adicionalmente, la identificación de «mejores prácticas» requeriría contar con evaluaciones rigurosas para establecer un *ranking* entre las mismas.

Aun cuando el criterio adoptado en este estudio para la elección de los casos estudiados es menos ambicioso, aporta elementos de interés para el diseño de políticas y programas de apoyo a la empresarialidad. El primer criterio considerado fue el de diversidad, guiado por el principio de aprendizaje basado en la heterogeneidad (Yin, 1991). En tal sentido se buscó incluir distintos tipos de experiencias llevadas a cabo en contextos regionales muy diversos (Escocia, Alemania e Italia en Europa; Estados Unidos y Canadá en América del Norte; Argentina, Brasil y El Salvador en América Latina).

Las presentaciones comienzan con los casos de Estados Unidos y Canadá en América del Norte. Estados Unidos carece de una estrategia específica de desarrollo emprendedor pero se destaca por reunir condiciones que suelen ser caracterizadas como especialmente favorables para el nacimiento de nuevas empresas. Es así como desde la década de los cincuenta la SBA incluyó entre sus objetivos e iniciativas favorecer la creación de empresas. Canadá, por su parte, desde 1988 ha sido el primer país en instrumentar una política nacional de desarrollo emprendedor.

En Europa se incluyeron experiencias que cuentan con cierta trayectoria y reconocimiento entre los especialistas<sup>4</sup>, y hay de todas ellas evaluaciones o algún tipo de monitoreo de resultados. Los casos estudiados son la estrategia escocesa de creación de empresas (*Business Birth Rate Strategy*), la iniciativa alemana de fomento de los *start-up* de base universitaria (EXIST), así como las experiencias llevadas a cabo por Sviluppo Italia y los Centros de Innovación de Negocios en Italia<sup>5</sup>.

En América Latina se carecía de un padrón de experiencias, por tal motivo se efectuó una encuesta electrónica entre especialistas en temas vinculados con la empresariedad. La encuesta solicitaba que identificaran iniciativas de apoyo a la creación de empresas en América Latina cuyo carácter innovador les llevara a recomendar su estudio. De esta forma, se pretendía que una base de coincidencias en las respuestas orientara la selección de los casos a estudiar. La mayoría de los consultados identificó un número menor de experiencias que las que permitía el formulario, además, tendieron a incluir, principalmente, experiencias de su propio país.

Los resultados de la encuesta a especialistas sugieren que el fomento de la empresariedad en la región constituye un área de políticas en una etapa temprana de desarrollo. Sin embargo, la velocidad con la que estas iniciativas se están difundiendo entre las instituciones públicas, privadas y del tercer sector lleva a pensar que se trata de un fenómeno en expansión. Por ejemplo, un inventario de iniciativas de apoyo a jóvenes emprendedores preparado por el programa BID-Juventud del Banco Interamericano de Desarrollo identificó 180 instituciones que actualmente están trabajando en este tema en la región latinoamericana. La sistematización y el análisis de este conjunto de experiencias es un trabajo pendiente que va más allá de los esfuerzos realizados para esta publicación.

Los casos latinoamericanos que se seleccionaron para este trabajo son el Programa SOFTEX en Brasil, uno de cuyos ejes centrales consiste en el fomento a la creación de empresas productoras de *software*; las iniciativas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en Argentina, que incluyen la promoción de las vocaciones emprendedoras entre los jóvenes, la capacitación y asistencia técnica a emprendedores y la incubación de proyectos en las áreas de diseño e industrias culturales y de tecnología; y el Programa Emprende Tu Idea de El Salvador. La selección de estos casos no sólo se basó en el hecho de haber sido referidos por algunos de los encuestados, sino también en otros criterios como las diferencias entre los contextos en que se aplicaron, el distinto perfil estratégico-institucional y la factibilidad de acceder a información relevante.

La mayoría de los estudios de casos se elaboró a partir de trabajos de campo realizados en el

<sup>4</sup> Un criterio utilizado para la elección fue que se hubieran hecho presentaciones de esas experiencias en conferencias internacionales y/o publicaciones de artículos sobre las mismas, por ejemplo, en revistas académicas.

<sup>5</sup> Es muy posible, sin embargo, que otras experiencias no cubiertas por este estudio (por ejemplo, en Países Bajos o Finlandia) sean tan valiosas como las que aquí se incluyeron pero la mayor disponibilidad de información acerca de las primeras justificó su selección.

marco del proyecto. A tal fin se establecieron pautas comunes para los consultores que estuvieron a cargo de aquellos, quienes mantuvieron numerosas entrevistas con los responsables y protagonistas de las experiencias estudiadas. En los casos de Estados Unidos y Canadá, el hecho de

contar con un importante volumen de documentación permitió realizar un levantamiento basado en fuentes secundarias. En los capítulos siguientes se presentan los resúmenes de los estudios realizados, así como las conclusiones que surgen de los mismos. ■

# CAPÍTULO 9

## EXPERIENCIAS EN AMÉRICA DEL NORTE

### INICIATIVAS DE FOMENTO DE LA EMPRESARIALIDAD EN ESTADOS UNIDOS<sup>1</sup>

*Hugo Kantis y Juan Federico*

**E**stados Unidos es considerado un caso exitoso de desarrollo emprendedor, tal como se desprende del resultado que arroja el examen de distintos indicadores de empresarialidad. La tasa de creación de empresas y la proporción de adultos que se encuentran realizando acciones para comenzar un negocio son de las más elevadas a nivel internacional. En el período 1988-1996 la tasa de creación de empresas fue de casi 11,5%, y la proporción de adultos emprendiendo iniciativas de negocios en 1999 y 2000 representaba cerca de 10% del total. Así mismo, el país se ha destacado por el surgimiento de un amplio segmento de nuevas empresas en sectores de alta tecnología (OCDE, 2000; GEM, 2000).

Este notable desempeño de la economía estadounidense parece ser el resultado combinado de un conjunto de factores, incluidas las políticas públicas que fueron aplicadas en un contexto cultural muy favorable para la creación de empresas, motivo por el cual no ha sido necesario mencionar acciones específicas en este campo. La valoración de la carrera empresarial y de los emprendedores se encuentra muy extendida en la sociedad norteamericana, hasta el punto de que el fracaso de un emprendimiento no es sancionado socialmente. Así mismo, el fomento de la empresarialidad no sólo descansa en

las iniciativas del gobierno, sino que hay numerosas organizaciones del sector privado y fundaciones que desarrollan programas en este campo. En este informe nos limitaremos a considerar las principales acciones encaradas por el gobierno en sus distintos niveles, muchas de las cuales movilizan y articulan esfuerzos conjuntos con el sector privado.

Las principales áreas y los instrumentos para promover la empresarialidad identificados en la documentación revisada se resumen en las siguientes áreas: a) Promoción de la vocación y competencias empresariales a través del sistema educativo; b) Ampliación de las oportunidades para nuevos y pequeños negocios; c) Facilitación del financiamiento; d) Simplificación y reforma normativa, y e) Asistencia a la gestión de las empresas. A continuación se describe cada una de ellas.

#### PROMOCIÓN DE LA VOCACIÓN Y DE LAS COMPETENCIAS EMPRESARIALES A TRAVÉS DEL SISTEMA EDUCATIVO

Una encuesta de la Asociación Nacional de Gobernadores (National Governors Association-NGA) permite obtener un panorama sobre la instru-

<sup>1</sup> Esta sección se basa en Rubel y Paladino (2000) y Kayne (1999), así como en información interna de la SBA presentada por John Cox, de dicha institución, en el Seminario Gestión Institucional de la Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con Especialización en Pyme, de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

mentación de programas que fomentan la empresarialidad en los distintos niveles del sistema educativo (Kayne, 1999). El estudio indica que los estados están colocando su mayor énfasis en los programas de trabajo con instituciones de nivel terciario y universitario. Sin embargo, en el nivel secundario se destaca la experiencia del estado de Massachusetts a través del programa Youth Tech Entrepreneurs (YTE). El Departamento de Educación promueve y apoya a las instituciones secundarias para desarrollar contenidos académicos y actividades extraacadémicas para formar estudiantes con vocaciones y habilidades emprendedoras. Los estudiantes comienzan el programa a partir del segundo año comprometiéndose por los siguientes tres a realizar actividades que incluyen clases diarias, laboratorios de periodicidad mensual y a desarrollar proyectos tecnológicos fuera del horario de los cursos. La esencia del programa YTE se basa en involucrar a los estudiantes con distinto *background* en una programación centrada en la elaboración de proyectos que permiten desarrollar las capacidades para resolver problemas, comunicarse, pensar críticamente y brindar a empresas locales servicios de apoyo tecnológico (por ejemplo, mantenimiento de computadoras y equipamiento en general). Así mismo, 43 estados han instrumentado en las escuelas del distrito el programa Mini-Society, especialmente diseñado por el Center for Entrepreneurial Leadership de la Kauffman Foundation para enseñar capacidades empresariales a través de metodologías innovadoras en niveles de educación secundaria.

En los colegios universitarios y en las universidades el esfuerzo de los estados se manifiesta en la creciente presencia de centros de *entrepreneurship* y de programas educacionales que promueven la carrera empresarial. De los 37 estados que respondieron la encuesta de NGA, 30 manifestaron haber apoyado la educación emprendedora a nivel pos-secundario y 27 indicaron que dichos programas incluyen la realización de actividades

en empresas orientadas a obtener formación empresarial a través de la experiencia. Algunos de estos programas tienen además el objetivo de brindar apoyo a la empresa donde se realiza la práctica en áreas de necesidades definidas por las empresas y en las cuales los estudiantes poseen conocimientos.

## AMPLIACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS PARA NUEVAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

La Small Business Administration (SBA) cuenta con distintos programas orientados a ampliar las oportunidades de negocios para las empresas pequeñas a través de la facilitación de su acceso a los mercados de compras del Estado (OCDE, 1995). El principal mecanismo establecido a tal efecto es la presencia de representantes técnicos en las principales organizaciones públicas con poder de demanda a los efectos de favorecer la participación de las pequeñas empresas en dichas compras. Un ejemplo de ello es el *Break-out Programme*, que consiste en revisar y fragmentar los paquetes de compras públicas cuando existe la posibilidad de abastecimiento parcial a partir de proveedores pequeños que, aun siendo competitivos, suelen ser ignorados por los responsables de compras en razón de los volúmenes totales de compras a efectuar.

Junto con estos programas existe una ley que regula el pago por parte del gobierno de manera de proteger las finanzas del pequeño proveedor. También hay normas que promueven la presencia de las empresas pequeñas en los contratos que mantiene el gobierno con las grandes empresas, las cuales deben presentar un plan de subcontratación de empresas pequeñas que es monitoreado por la SBA en su ejecución. Esta preocupación por favorecer la participación de las

Pyme en las compras públicas es una forma de ampliar el espacio de negocios de las nuevas firmas, que suelen nacer pequeñas.

Dentro de este conjunto de iniciativas, la que tiene mayor incidencia sobre la creación de empresas es el programa *Small Business Innovation Research* (SBIR), creado en 1982 por el gobierno federal, en el que participan alrededor de once agencias de gobierno con presupuestos de investigación y desarrollo superiores a 100 millones de dólares anuales. Una pequeña parte de dichos fondos son destinados al SBIR, en una proporción que pasó de 1,2% en 1992 a 2,5% a partir de 1996<sup>2</sup>. Las actividades innovativas financiadas por este programa deben estar en línea con las necesidades de las agencias de gobierno de estimular la generación de soluciones innovadoras. Las agencias de gobierno son las que designan los tópicos de investigación y desarrollo y determinan la aceptación de los proyectos. La Small Business Administration coordina la recolección de información sobre necesidades de las agencias y organiza el Anuncio de Pre-Solicitud de proyectos.

El programa SBIR incluye tres fases: la primera está destinada a financiar la evaluación del mérito y factibilidad científica y técnica de las ideas que aparentan tener potencial de comercialización. Los proyectos ganadores reciben hasta 70.000 dólares y cuentan con un período de seis meses para desarrollar estas actividades. Quienes tienen éxito en la primera fase acceden a un período de investigación y desarrollo detallado, que suele concluir con el prototipo del producto o proceso. Esta fase dura alrededor de dos años y los proyectos ganadores reciben hasta 750.000 dólares. Se otorga prioridad a los proyectos que además de ser viables a nivel científico y técnico no demandan compromisos de

recursos federales para la tercera fase, que es la de aplicación comercial de los resultados de la investigación y desarrollo. Esta es la fase clave del programa. Los proyectos deben recibir inversiones privadas para que el prototipo sea comercializable. SBIR desarrolló un sistema computarizado que conecta a los emprendedores con las fuentes de capital. También es posible que las agencias del gobierno decidan contratar productos o procesos para su utilización.

A diez años de su implantación SBIR premió 18.824 proyectos con un aporte total de más de 3.000 millones de dólares. Las áreas tecnológicas más beneficiadas son el procesamiento de información, óptica láser, materiales avanzados y biotecnología/microbiología. Un estudio reciente da cuenta de los efectos positivos del programa SBIR sobre la inclinación de científicos e ingenieros a comercializar sus innovaciones a través de la creación de una empresa (Audretsch y otros, 2002).

## FACILITACIÓN DEL FINANCIAMIENTO<sup>3</sup>

### *Acceso al crédito*

La SBA dispone de diversos programas centrados en el otorgamiento de garantías de crédito que benefician tanto a quienes desean crear empresas como a las firmas pequeñas ya establecidas. A continuación se mencionan los más importantes.

#### *Programa 7 (a)*

Este es el programa principal de la SBA y garantiza préstamos a pequeños negocios con dificultades para obtener financiamiento por otros medios, especialmente en áreas de menores ingresos o elevado desempleo. Quienes aprueban

<sup>2</sup> Las agencias participantes son el Departamento de Agricultura, de Comercio, de Defensa, de Educación, de Energía, de Transporte, de Salud, la Agencia de Protección del Medio Ambiente, la NASA y la Fundación Nacional de Ciencia.

<sup>3</sup> Esta sección se basa en OCDE, 1995, y Ramírez, Tamborini y Giudicatti, 2001.

los créditos y solicitan las garantías a la SBA son las instituciones financieras. Los fondos obtenidos mediante préstamos del programa pueden usarse para comenzar un negocio, ampliarlo, comprar equipo, como capital circulante, o para adquirir inventario o compra de bienes raíces. Generalmente la SBA garantiza préstamos al sector privado hasta US\$750.000 (hasta el 80% en préstamos de hasta US\$100.000 y el 75% en préstamos mayores de US\$100.000).

### *Préstamos rápidos de pequeños montos (Low Documentation Loans-LowDoc)*

Ha sido diseñado para simplificar los requerimientos de documentación que se solicita para el otorgamiento de préstamos bancarios por montos inferiores a US\$100.000. La solicitud tiene sólo una página y la SBA cuenta con dos días para analizarla y darle curso. Cuando el crédito supera los US\$50.000 el solicitante debe acompañar su declaración de impuestos sobre la renta. La SBA garantiza hasta el 80% de estos créditos, que pueden beneficiar tanto a quienes desean comenzar una empresa como a empresas en funcionamiento con ventas anuales por debajo de US\$5 millones en los tres años previos y cuya plantilla no supere los 100 ocupados. La SBA fija una tasa máxima de interés por encima de la cual no se aceptan propuestas. El programa, al igual que todos los de la SBA, se gestiona en forma descentralizada.

### *Micropréstamos*

Otorga créditos por debajo de US\$25.000 a través de organizaciones intermedias locales sin fines de lucro designadas por la SBA. Pueden ser aplicados a capital de trabajo o a la compra de maquinarias y equipos. La evaluación de las competencias empresarias puede dar lugar a la realización de un entrenamiento especial para el solicitante del microcrédito.

## ***Acceso al capital de riesgo***

### *Capital de riesgo corporativo*

El mercado de capitales de riesgo en Estados Unidos se rige por la Ley de Inversiones (*Small Investments Act*) sancionada en 1958. Este marco jurídico crea la figura de las *Small Business Investments Companies* (SBIC), que son empresas o sociedades privadas encargadas de la provisión de capital y crédito a largo plazo a empresas pequeñas que requieran financiamiento para desarrollarse, crecer y modernizarse. Estas sociedades son reguladas y autorizadas por la Administración Federal, a través de la Small Business Administration (SBA) y deben cumplir con una serie de requisitos mínimos entre los que se encuentra un capital privado mínimo de US\$5 millones, con una participación mínima de 30% de fondos de terceros no relacionados con la gestión. Los fondos de las SBIC provienen principalmente de dos fuentes: los inversores privados (tanto individuales como corporativos) y a través de la emisión de títulos de deuda garantizados por la SBA, comprados directamente por este organismo o vendidos en el mercado abierto. En la actualidad estas compañías representan cerca de 15% del capital de riesgo total. Las SBIC cumplen un papel importante sobre todo para los proyectos de baja escala con potencial de crecimiento y para aquellas áreas donde se carece de otras fuentes de capital<sup>4</sup>.

Las SBIC proveen capital de riesgo, préstamos de largo plazo y asistencia de expertos y se pueden constituir en cualquier estado bajo la forma de corporación, sociedad anónima o de responsabilidad limitada. Muchas pertenecen a grupos de inversores locales, otras son propiedad de bancos comerciales. En la actualidad existen 384 SBIC.

---

<sup>4</sup> Entre los clientes del programa, en el pasado, se cuentan empresas como INTEL, Federal Express, Apple y Sun Microsystems, que en sus inicios se beneficiaron del mismo.

Esta fuente ha financiado numerosos proyectos pero la administración adjunta de la SBA se ha visto forzada a ejercer una supervisión más estricta sobre su funcionamiento y la calidad de su gestión debido a la identificación de prácticas dudosas. Uno de los factores claves en el desempeño de las SBIC es la calidad de su equipo gerencial, el cual debe estar constituido por personas con experiencia en la industria de capital de riesgo.

Las SBIC que demandan fondos adicionales pueden acceder a un apalancamiento financiero público para facilitar la atracción de otras fuentes financieras pero para ello deberán demostrar un buen desempeño en su gestión. Además de estos incentivos también pueden beneficiarse con ventajas impositivas. El número de empresas beneficiadas y el monto financiado por las SBIC han crecido de manera significativa en la década de los noventa. El número de firmas atendidas pasó de 2.000 en septiembre de 1991 a cerca de 5.000 en el año 2000, mientras que el volumen de inversión creció de 500 millones a 5.000 millones de dólares. Según datos de la SBA, los ingresos impositivos generados anualmente por las inversiones de las SBIC superan los costos del programa.

Otro factor clave para el desarrollo del capital de riesgo fue la creación del NASDAQ en 1971 como mercado secundario nacional para las compañías jóvenes e innovadoras. Los mercados secundarios facilitan el acceso a los mercados bursátiles y públicos mediante requisitos y costos de admisión inferiores en relación con los mercados primarios, constituyendo un mecanismo de salida para los inversores en la fase en que desean recuperar el capital aportado. También fue importante la revisión de la normativa relativa a las inversiones de los fondos de pensión hacia finales de los años setenta, cuando se les permitió participar en inversiones de alto riesgo y se redujo el gravamen sobre las ganan-

cias de capital que pasó de 49,5% a 28%. Como consecuencia de ello, alrededor de la mitad del capital de riesgo en 1996 tenía ese origen.

### *El capital de riesgo no formalizado (business angels)*

También se han adoptado medidas orientadas a favorecer el desarrollo del mercado de inversionistas particulares, más comúnmente conocidos como «inversores ángel». Los *business angels* son particulares o grupos de personas con experiencia de negocios que invierten sus capitales en empresas nuevas, a las cuales además brindan asesoramiento. Si bien se carece de estadísticas, se estima que esta fuente de capital duplica el financiamiento provisto por las sociedades de capital riesgo.

Por lo general se observa una división de roles entre estos inversores y las sociedades de capital riesgo. Los primeros suelen participar aportando capitales desde las primeras fases del desarrollo de la empresa y en escalas menores, mientras que el capital de riesgo corporativo difícilmente invierte en estas fases y por debajo de ciertos montos, por lo general elevados. Por tal motivo, el rol de los *business angels* es clave para la creación de empresas. Sin embargo, estos inversionistas acostumbran manejarse con un alto grado de confidencialidad, razón por la cual los emprendedores carecen de información para contactarlos y, por lo general, de experiencia para comunicar sus ideas. En consecuencia, el desarrollo de esta fuente de financiamiento está por debajo del potencial que tiene.

Para promover su expansión la SBA ha tomado la iniciativa de crear la Red Electrónica de «Inversores ángel». Se trata de una red nacional que conecta a través de Internet las demandas de pequeñas empresas con la oferta de los «inversores ángel».

## SIMPLIFICACIÓN Y REFORMA DEL MARCO REGULATORIO E IMPOSITIVO

### *Regulación del inicio y el cierre de la empresa*

Las trabas existentes para iniciar y cerrar formalmente una empresa son comúnmente citadas como aspectos que obstaculizan el proceso empresarial. Si bien es difícil imaginar que las personas se vean estimuladas a iniciar negocios simplemente por el grado de sencillez de las gestiones para su registro o cierre, no cabe duda de que la simplificación de estas regulaciones disminuye la carga para los emprendedores, quienes podrán dedicarse más plenamente a los aspectos centrales de la creación de la empresa.

El Centro de Información de la SBA responde a las preguntas sobre cómo iniciar o administrar una empresa y cómo obtener la asistencia necesaria para hacerlo. Es un sistema de mensajes computarizados, disponible las 24 horas al día, los siete días de la semana, accesible al cliente de manera gratuita.

Por otra parte, según un documento de la Asociación Nacional de Gobernadores (NGA), la mayoría de los estados tiene sistemas de oficinas (*one-stop shops*) que se encargan del registro tanto físico como virtual de nuevas empresas. Por ejemplo, el estado de Washington ha instrumentado el UBI (*Unified Business Identifier*). Los empresarios que quieran instalar un negocio en Washington sólo deben visitar alguno de los locales UBI que se encuentran diseminados por todo el estado, llenar un solo formulario y ahí reciben un número de identificación que será luego utilizado por todas las agencias que se encuentran relacionadas con la

regulación, el registro y los impuestos, sin que el interesado tenga que presentar documentación adicional. Además, los negocios que necesitan una licencia para funcionar reciben un paquete personalizado donde se incluye una guía sobre las licencias necesarias para cada tipo de negocios, una descripción de los pasos a seguir y las direcciones de los UBI donde se pueden completar los formularios necesarios. Ambos servicios de los UBI pueden ser también consultados y procesados vía Internet<sup>5</sup>.

Otra ventaja para los emprendedores estadounidenses, comúnmente reconocida, es la que se refiere al proceso de quiebras. A diferencia de otros países más preocupados en preservar los derechos de los acreedores y sancionar las conductas empresariales fallidas, en Estados Unidos la rehabilitación comercial del empresario quebrado es inmediata<sup>6</sup>.

### *Beneficios impositivos*

El mencionado reporte de la NGA destaca que todos los estados han utilizado la estructura tributaria para fomentar la creación de empresas, pero bajo dos modelos de intervención alternativos. El primero utiliza beneficios universales a partir de la estructura impositiva y el otro aplica incentivos fiscales focalizados que atienden las demandas de los emprendedores. Según ese trabajo, 39% de los estados se centran en la estructura impositiva general, mientras que 45% aplica medidas tales como incentivos específicos, que incluyen créditos fiscales según localización geográfica y créditos sobre la nómina salarial o sobre los montos de inversión en I+D.

En 1999, el Estado de Connecticut adoptó dos medidas impositivas que permitían a las nuevas empresas recuperar parcialmente sus inversiones iniciales. La primera medida permite la venta al Estado de cré-

<sup>5</sup> Ver ([www.accesswashington.gov](http://www.accesswashington.gov)).

<sup>6</sup> En otros países como Australia el período de rehabilitación es de 3 años, y de 2 en Reino Unido. Por su parte, Alemania también cuenta con un período de rehabilitación sólo después de transcurridos 7 años de la quiebra.

ditos fiscales para la inversión inicial o para I+D que no fueron utilizados. La segunda extiende de 5 a 20 años el período para recuperar las pérdidas que tuvieron durante sus años iniciales las empresas pequeñas (*Net Operating Loss Carry-Forward*).

Hawai también realizó cambios en su estructura impositiva. Reconociendo la importancia que tienen los activos no tangibles en el proceso emprendedor, el estado excluyó del impuesto los ingresos derivados de patentes y *copyrights*. Además, y teniendo en cuenta que buena parte de las empresas intensivas en conocimiento adoptaron sistemas de remuneraciones a los empleados basados en participaciones accionarias, el estado exceptuó del impuesto las acciones en manos del personal, como una forma de promover esta práctica y fomentar la instalación de este tipo de nuevas empresas. Al igual que en el estado de Hawai, en Rhode Island los empleados de las empresas desarrolladoras de *software* están exentos de pagar el impuesto a la renta personal por la ganancia o venta de su participación accionaria en la empresa.

Por otro lado, estados como Arkansas, Idaho o Wisconsin aplicaron reducciones en las tasas o en las bases imponibles del impuesto sobre las ganancias. En el primero de los casos se redujo a un máximo de 6% la tasa de impuesto sobre las ganancias de las nuevas empresas, mientras que los otros dos estados excluyeron del impuesto el 60% de las ganancias de capital.

Finalmente, según un estudio del Instituto Estatal de Ciencia y Tecnología, 35 estados cuentan con algún crédito fiscal para actividades de I+D de los emprendedores. El crédito suele determinarse como un porcentaje de los gastos de I+D que superan una línea de base.

### **Asistencia a la gestión de las nuevas empresas**

La asistencia a las nuevas empresas es parte de la oferta global de servicios a las Pyme por lo tanto sólo

se describen en forma muy breve dos de los principales programas existentes en este campo.

El Cuerpo de Servicio de Ejecutivos Jubilados (*Service Corps of Retired Executives*, SCORE) es un programa en el cual cerca de 13.000 empresarios y ejecutivos de empresas jubilados trabajan en forma voluntaria para brindar asesoría de gestión a través de unas 400 oficinas regionales. Los Consejeros de SCORE pueden ser contactados en dichas oficinas, en Centros Informativos de Negocios y en algunos de los Centros de Desarrollo de Pequeños Negocios (*Small Business Development Centers*, SBDC) de la SBA, que brindan servicios actualizados de consejería, entrenamiento y asistencia técnica en gestión de pequeñas empresas. Por ejemplo, proveen asistencia a las pequeñas empresas para postularse y formar parte del programa SBIR. Sus servicios están dirigidos a todos aquellos que desean crear una Pyme, fortalecer o expandir su negocio actual y que no pueden acceder a servicios de consultoría privada. Los SBDC actúan en forma descentralizada y tienen un alcance masivo. El programa es un esfuerzo mancomunado entre la SBA, la comunidad académica, el sector privado y los gobiernos estatal y local. En cada estado existe una organización que conduce y patrocina los programas y servicios ofrecidos a las pequeñas empresas a través de una red de sub-centros y locales satélites en universidades, colegios universitarios, escuelas vocacionales, cámaras de comercio y corporaciones de desarrollo económico en cada estado. Existen más de 56 centros de desarrollo empresarial (SBDC) ubicados principalmente en distintas universidades de los 50 estados de la nación, con una red de cerca de 1.000 oficinas.

Los servicios de los SBDC se ajustan a las necesidades de la comunidad local y de los clientes individuales. Cada centro desarrolla servicios en cooperación con la oficina local del SBA del distrito para asegurar una coordinación con otros recursos disponibles a nivel estatal. El equipo de trabajo de estas instituciones está compuesto por un director, miembros del *staff*, voluntarios y personal a

tiempo parcial (*part-time*). El servicio es brindado por técnicos de asociaciones profesionales y comerciales, la comunidad bancaria y legal, el entorno académico, las cámaras de comercio y el SCORE (*Service Corps of Retired Executives*), así como consultores contratados y laboratorios de experimentación del sector privado<sup>7</sup>.

## RESULTADOS Y LECCIONES

El estudio de Stevenson y Lundström (2002) presenta algunas observaciones de interés en relación con la evaluación de las iniciativas de fomento instrumentadas en Estados Unidos. En primer lugar señala las deficiencias que hay en materia de sistemas de evaluación de impacto, pero reconoce que la SBA lleva registros y encarga estudios que le permiten monitorear el grado de satisfacción de quienes reciben sus servicios, y los resultados alcanzados en términos de creación y desarrollo de empresas y puestos de trabajo creados.

El conjunto de programas de apoyo a empresas representa 1% del producto bruto estadounidense, y el fomento a la creación de nuevas empresas forma parte del paquete de iniciativas orientadas al desarrollo empresarial. A diferencia de otras experiencias que se verán más adelante, Estados Unidos carece de una estrategia unificada de apoyo a la creación de empresas. Sin embargo, el contexto cultural y regulatorio favorable a los negocios de pequeña escala se combina con un conjunto de iniciativas que, si bien no están articuladas entre sí, dan cuenta de intervenciones significativas en las principales áreas de factores que inciden sobre el proceso emprendedor, por ejemplo la educación, el acceso a los mercados, el fomento a los innovadores, la asistencia financiera, el apoyo técnico a la gestión,

entre otras medidas que definen un clima muy estimulante para emprender.

El papel altamente visible y activo que desempeña la SBA representa una señal muy clara para los emprendedores acerca de la importancia que asigna el gobierno al desarrollo empresarial. Por otra parte, la legislación ha sido utilizada de manera extendida para facilitar la entrada y salida de las empresas al mercado, garantizar su participación en las compras públicas, reducir la presión fiscal sobre las mismas y desarrollar una oferta de financiamiento adecuada a sus necesidades.

Se debe destacar que en todos estos campos sus iniciativas son llevadas a cabo con importantes niveles de descentralización y en alianza con organizaciones del sector privado y del tercer sector. La SBA juega un papel de liderazgo en la activación de iniciativas en favor de los emprendedores, por ejemplo, movilizando el apoyo a la gestión por parte de gerentes retirados, estableciendo centros de asesoramiento a emprendedores, atrayendo recursos financieros del sector privado, abriendo el poder de compra del Estado y parte de la demanda por innovaciones, y adecuando las normas y regulaciones.

Además, estas iniciativas se complementan con el accionar proactivo de las organizaciones del sector privado y del tercer sector. La *National Kauffman Foundation for Entrepreneurial Leadership* y la *National Commission on Entrepreneurship* juegan un papel clave abogando por la implantación de iniciativas en favor de los emprendedores. En la misma dirección, la *National Governors Association* cuenta con un centro de difusión de mejores prácticas que estimula la instrumentación de iniciativas para elevar los niveles de actividad emprendedora en diez estados.

---

<sup>7</sup> La SBA financia hasta 50% de los fondos operativos de cada SBDC estatal y el resto es aportado por uno o más patrocinadores. Estos fondos conjuntos son provistos por la legislatura del estado, fundaciones del sector privado, donaciones, cámaras de comercio locales y del estado, entre otros.

## LA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN DE NUEVAS EMPRESAS EN LA REGIÓN ATLÁNTICA DE CANADÁ

*Hugo Kantis y Juan Federico*

**E**sta sección<sup>8</sup> se concentrará en la descripción de una de las iniciativas internacionales pioneras en el campo del desarrollo emprendedor: la experiencia de la Región Atlántica y de su Agencia de Desarrollo, *Atlantic Canada Opportunities Agency* (ACOA) (ver recuadro 9.1).

La experiencia de ACOA es particularmente interesante porque fue una de las primeras que hizo del fomento a la empresarialidad una cuestión de Estado. El gobierno canadiense desarrolló una estrategia comprehensiva para aumentar la eficiencia del apoyo gubernamental para las nuevas, pequeñas y medianas empresas, que incluyó la creación de una *task force* especializada, la utilización de recursos tanto del sector público como privado, así como la ampliación del público objetivo.

Lo que se buscaba era lograr un significativo impacto en la tasa de creación de empresas, por lo que se decidió que era necesario influir no sólo sobre las actitudes de los potenciales emprendedores, sino también sobre la población en general. Como resultado de ello, los programas públicos para Pyme y los nuevos servicios fueron diseñados para alcanzar las necesidades de distintos grupos, que iban desde las mujeres y los jóvenes hasta los desempleados. Un componente principal de la estrategia, y quizás uno de sus puntos más salientes fueron los programas desarrollados para promover la opción emprendedora entre los alumnos del nivel primario y secundario.

La primera parte de esta revisión se dedica a presentar los antecedentes de la estrategia adoptada

por ACOA, mientras que la segunda parte se centra en la descripción de sus fundamentos y objetivos. En la tercera parte se comentan los principales programas, y en la cuarta, algunos resultados y lecciones de la experiencia.

### LA ESTRATEGIA DE ACOA: FUNDAMENTOS Y OBJETIVOS

El objetivo de largo plazo era crear un clima favorable al desarrollo emprendedor para lograr un incremento en la tasa de creación de empresas. El objetivo de corto plazo era aumentar el conjunto de personas motivadas, con las capacidades y habilidades necesarias para comenzar una empresa y aumentar el nivel y alcance del apoyo que se brinda a los emprendedores cualquiera sea el estado de avance de su proyecto. El modelo conceptual que subyacía a la estrategia destacaba tres elementos básicos en el proceso de creación de una empresa: motivación, oportunidad y competencias. Para que el proceso emprendedor fuera exitoso debían aparecer relacionados estos tres elementos. Sin la motivación inicial las personas no adoptarían las actitudes proactivas necesarias para llevar adelante una empresa. Por otro lado, aun si las personas estuvieran motivadas, la ausencia de fuentes de oportunidades o la falta de ciertas competencias emprendedoras podrían hacer que el proceso se frustrara. La intersección entre estos tres campos determinó el espacio para las políticas de desarrollo emprendedor.

Una vez delineado el espacio de acción de la política —en otras palabras el «qué hacer»— restaba

<sup>8</sup> Para la realización de este resumen se consultaron diferentes fuentes de información secundaria, así como investigaciones, publicaciones y documentos internos de ACOA, muy especialmente los trabajos de Stevenson (1996) y de Stevenson y Lundström (2001).

### Recuadro 9.1 La Región Atlántica de Canadá

La **REGIÓN ATLÁNTICA DE CANADÁ** está integrada por cuatro provincias: Nova Scotia, Newfoundland (Terranova), New Brunswick y Prince Edward Island. Su población estimada en 1996 era de 2,4 millones de habitantes (8% del total del país), de la cual 45% vivía en áreas rurales (ciudades con menos de 10.000 habitantes) con una estructura económica fuertemente apoyada en transferencias del gobierno (casi 20% de su PIB) y en las industrias basadas en recursos naturales. Según estimaciones para el año 1995 el PIB de la región era de 42.000 millones de dólares (6,2% del total del país), y el total de exportaciones se aproximaba a 19% del PIB, siendo los principales destinos Estados Unidos, Europa y Japón. En los últimos 20 años, la región siempre se mantuvo por debajo del crecimiento del país (2,1% *versus* 2,7%) pero hacia finales de los años ochenta y principios de los noventa la economía de la región se fue ajustando lentamente a los cambios en las condiciones competitivas de los mercados, al tiempo que la participación del Estado (transferencias y empleo público) y las actividades basadas en recursos naturales fueron perdiendo peso, lo que produjo una importante recesión hasta 1990-1991.

Aproximadamente 75% de las empresas de la región cuenta con menos de 5 empleados y casi 90% con menos de 10 empleados, hecho que destaca la importante presencia del autoempleo (cuya participación como porcentaje de la fuerza laboral creció desde 12% en 1980 hasta 14% en 1995). La distribución sectorial de estas pequeñas firmas muestra que los principales sectores de actividad son agricultura y pesca (12% de las empresas), construcción (12%), comercio minorista (16%) y otros servicios (21%). Cabe destacar que un rasgo sobresaliente de la estructura productiva de la región posterior a la recesión fue el crecimiento del número de empresas en la primera mitad de los noventa. En efecto, en el período junio 1993 - junio 1995, la creación de empresas fue de 6% en Nova Scotia, 7,8% en New Brunswick, 6,4% en Prince Edward Island y 2,5% en Newfoundland (comparado con 5,2% como promedio del país).

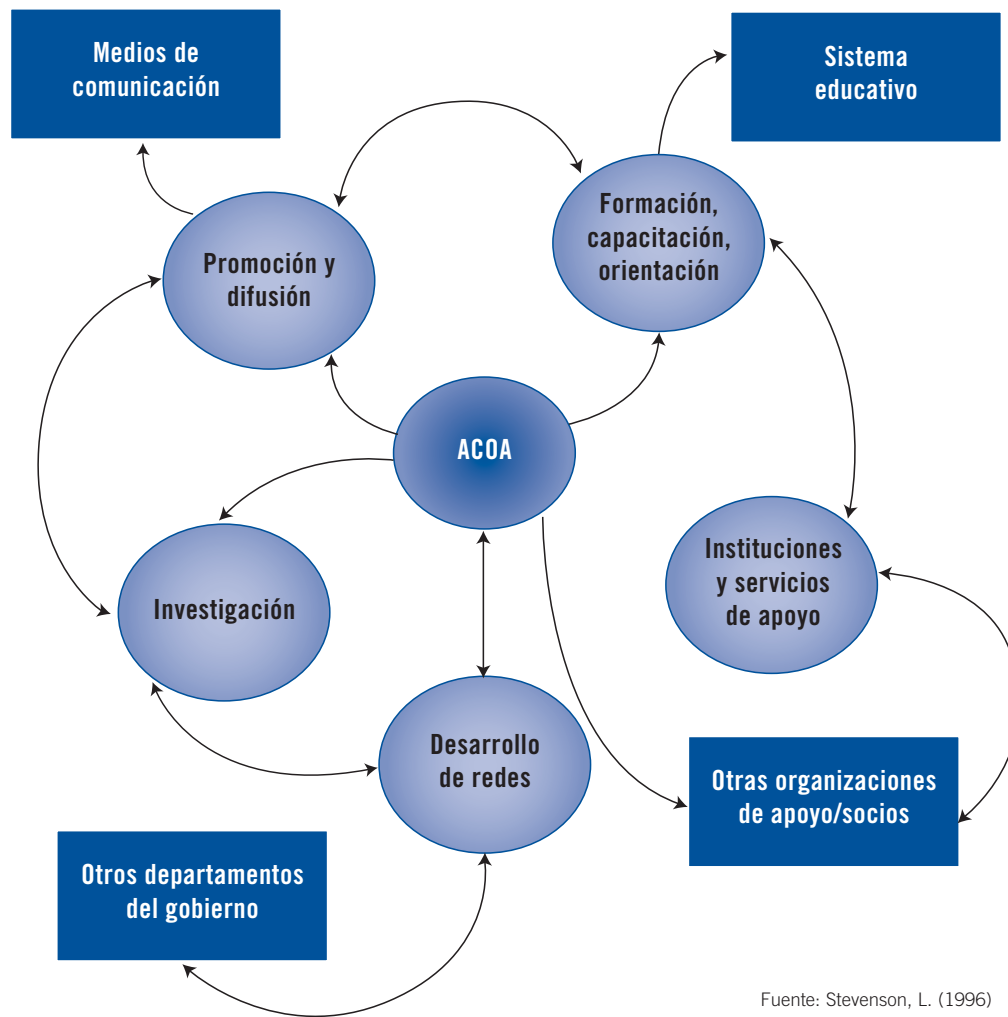
avanzar en hacer explícito el «cómo», es decir, sobre cuáles factores y de qué manera actuar para poder lograr los objetivos planteados. El modelo conceptual utilizado por ACOA establece que el éxito en la instrumentación de una estrategia de esta naturaleza está en actuar no sólo sobre las necesidades de las personas que desean emprender, sino también sobre la población en general, y hacerlo de una manera integral. Para ello era muy importante contar con alianzas, en particular con los medios de comunicación, con la comunidad educativa, con las organizaciones de apoyo a pequeñas empresas y con otros departamentos del gobierno. Así, los ejes de actuación de la estrategia contemplaban: la promoción de la opción emprendedora a través de la difusión de modelos de rol y el cambio en las actitudes; la orientación y formación de los potenciales emprendedores; el fortalecimiento del conjunto de instituciones y programas de asistencia a las pequeñas empresas (incluyendo el acceso a consejerías y

capacitación); la construcción y el fortalecimiento de redes; la facilitación del acceso al financiamiento, y la investigación y difusión del conocimiento sobre el fenómeno.

El diagrama 9.1 sintetiza el marco general de la estrategia, los principales socios y sus ejes de actuación.

La estrategia se puso en marcha en abril de 1990, momento en el cual se decidió crear, dentro de ACOA, una unidad especializada en el área de Desarrollo Emprendedor y cuando se contrata su primer director. El tipo de configuración institucional que debía adoptar la Unidad Coordinadora de la Estrategia fue uno de los primeros temas discutidos en el seno de ACOA. Las posibilidades que existían eran crear un Directorio dentro de la estructura de ACOA o, alternativamente, una estructura externa —no gubernamental— o un

**Diagrama 9.1**  
**Estrategia, socios y ejes de actuación de ACOA**



Centro de Desarrollo Emprendedor. La elección final estuvo del lado de la primera opción. Este Directorio tuvo la responsabilidad, en conjunto con los socios, de desarrollar el marco conceptual, determinar los programas prioritarios, establecer los presupuestos, desarrollar las alianzas necesarias, iniciar y ejecutar los distintos programas y monitorear los resultados.

Los primeros ocho meses de la estrategia estuvieron dedicados al desarrollo avanzado y al refina-

miento de la estrategia, así como a la identificación de los potenciales socios, la formación de las alianzas y el armado de programas previos de asistencia a las Pyme, entre otras tareas. Especialmente destacable fue el esfuerzo destinado a validar la estrategia entre otros departamentos del gobierno y la sociedad. Para ello se instrumentó un proceso de consultas que incluyó un primer taller, desarrollado en junio de 1990, donde se mostró por primera vez el modelo conceptual y la estrategia, junto con sus principales programas.

La idea de este taller fue encontrar socios que pudieran cofinanciar estas actividades. Luego de este evento se organizó una campaña de demostraciones similares a lo largo de toda la región.

## PRINCIPALES PROGRAMAS E INICIATIVAS

Los grupos objetivo identificados en la estrategia eran los potenciales emprendedores (mujeres, jóvenes, empleados, desempleados), los actuales emprendedores, las organizaciones de apoyo a emprendedores, las instituciones del sistema educativo, los medios de comunicación, las grandes corporaciones, el sector público y la comunidad de negocios fuera de la región.

Los principales programas pueden clasificarse en: orientados a la difusión y promoción de la empresarialidad; a la sensibilización, capacitación y formación de los emprendedores; al fortalecimiento de las instituciones y programas de apoyo a las Pyme; al desarrollo de las redes; a la facilitación del acceso al financiamiento, y a la investigación y disseminación del conocimiento.

### *Programas orientados a la difusión y promoción de la empresarialidad*

Para cambiar las actitudes y la mentalidad de la población se incluyó la participación de los medios de comunicación masiva. Lo que se buscaba era pasar de una cultura de la dependencia a una de la autoconfianza, de una «mentalidad de empleado» a una «mentalidad emprendedora». En otras palabras, el objetivo era crear una mayor conciencia sobre el rol de las pequeñas empresas en la econo-

mía, promover la empresarialidad como una opción viable de empleo y aumentar el perfil de los emprendedores dentro de la sociedad. ACOA puso especial énfasis en esta área, creando importantes alianzas con canales de TV, radios y diarios. La idea de utilizar masivamente los medios de comunicación para difundir modelos de rol positivos y disseminar el mensaje emprendedor entre la población es uno de los puntos más destacados de la experiencia de ACOA.

La primera iniciativa en este sentido fue la producción y emisión de un programa semanal de media hora que se transmitía por las dos principales cadenas de TV de la región, en inglés y en francés<sup>9</sup>. Un análisis de impacto realizado al quinto año de emisión mostró que 51% de los televidentes cambió su visión sobre los emprendedores, 20% se mostró más entusiasmado con la empresarialidad y 13% estaba más familiarizado con la importancia de las pequeñas empresas para la economía de la región.

Otra iniciativa que se canalizó a través de la red regional de TV fue un video de 13 capítulos semanales que se llamó “Tener una empresa” y que fue una iniciativa conjunta entre una asociación empresarial, una universidad (Université Laval, en Québec) y un canal de televisión. Esta serie venía acompañada de un libro de texto y de una guía para la elaboración de planes de negocios. Los televidentes interesados se podían inscribir en la universidad y seguir esta serie de video como un curso a distancia. Además, quienes completaban el plan de negocios en un tiempo determinado podían participar en un concurso de planes de negocios<sup>10</sup>.

Por último, también se realizó una campaña publicitaria bajo el lema de *Make It Happen*,

<sup>9</sup> La versión en inglés, *Leading Edge*, ponía un mayor énfasis en las características personales del emprendedor. Cada semana se entrevistaba a dos emprendedores destacando aspectos tales como el momento de lanzamiento de la empresa, los objetivos personales y del negocio, los desafíos enfrentados, sus planes futuros, entre otros aspectos. Por el contrario, la versión francesa, *Temps d'affaires*, estaba más centrada en aspectos de los negocios tales como las oportunidades en distintos sectores, los jóvenes emprendedores, nuevas tecnologías, etc.

<sup>10</sup> Esta serie se repitió cinco veces, registrando un más de 600 televidentes anotados para completar el curso.

focalizada sobre las mujeres, los jóvenes, los estudiantes, los inmigrantes y otros grupos minoritarios (por ejemplo, aborígenes y discapacitados)<sup>11</sup>. Más recientemente ACOA comenzó a auspiciar un segmento sobre jóvenes emprendedores que se emite dentro de uno de los programas con mayor audiencia de la TV regional: *Street Cents*.

Otras iniciativas utilizadas con el objetivo de aumentar la difusión y promoción de la empresarialidad y de los emprendedores entre la población son los eventos de entrega de premios, cuyo objetivo es reconocer las contribuciones de distintos emprendedores a la economía, promoviendo así la difusión de modelos de rol positivos. Hasta 1990 no existían en la región este tipo de iniciativas orientadas a emprendedores, de manera que se formó una nueva institución que iba a estar dedicada a la organización de este tipo de ceremonias. Nace así *Atlantic Canada Entrepreneurship Award Association* (ACEAA). Durante los años 1992, 1993 y 1994 ACEAA organizó su ceremonia anual de premios y más de 70 emprendedores fueron aceptados en la Academia de Emprendedores de la ACEAA. En 1994, la firma Ernst & Young se asoció a la ACEAA para convocar su Premio al Emprendedor del Año. Tanto los ganadores como los finalistas son promovidos a través de los medios y sus casos se utilizan para producir videos y materiales pedagógicos; además, son solicitados como conferencistas en distintos eventos que se celebran en las escuelas de la región.

### ***Iniciativas vinculadas a orientación, capacitación y formación***

Esta es una de las áreas donde la estrategia de ACOA logró mayores avances y, especialmente en lo vinculado con la educación emprendedora en los colegios primarios y secundarios, los progra-

mas y las iniciativas surgidos en el marco de la estrategia son reconocidos en distintos países del mundo como experiencias pioneras y exitosas.

A diferencia de otras regiones del país, los cuatro departamentos de educación de las provincias de la región atlántica, junto con ACOA, fueron los primeros en establecer una estrategia deliberada para incorporar formalmente la educación emprendedora en la población escolar. Este programa de educación emprendedora surgió de las recomendaciones de un primer estudio realizado en 1990. Este estudio se denominó PEP (*Projet Entrepreneurship Project*) y tuvo una duración de dos años y un costo cercano al millón de dólares. Fueron entrevistados casi 5.000 alumnos del 12º grado, 1.500 profesores, casi 2.000 padres y más de 100 pequeños empresarios. Los objetivos eran, en primer lugar, determinar entre la población escolar la intención de ser emprendedor e identificar los principales factores que intervenían en esa decisión. En segundo lugar, analizar los programas de estudio utilizados en ese momento con el fin de establecer recomendaciones sobre los cambios a realizar y, a través de ellos, incorporar valores, actitudes y competencias emprendedoras.

Los resultados del PEP sirvieron de base para comenzar un período de consultas y discusiones con la comunidad educativa, distintos departamentos del Gobierno Federal y otras organizaciones, con el objetivo de plantear los posibles proyectos para adoptar las recomendaciones que surgían del estudio. Este proceso de consulta duró aproximadamente dos años y finalizó con la firma de distintos acuerdos entre el Gobierno Federal, los cuatro Gobiernos Provinciales, los Departamentos de Educación provinciales y ACOA para el cofinanciamiento por espacio de cinco años de los siguientes puntos: el desarrollo de un conjunto de materiales pedagógicos para la enseñanza de la empresarialidad

<sup>11</sup> Mientras estos comerciales estuvieron en el aire, más de 5.400 personas llamaron a la línea de asistencia 1-800 pidiendo la guía *Where to Go for Help*, un completo manual con todos los recursos y programas para quienes quieren comenzar una empresa.

dad en cada nivel del sistema educativo (desde el 1º hasta el 12º grado); la formación y capacitación de maestros y profesores en nuevas pedagogías, en los nuevos materiales y en los nuevos contenidos de los programas de estudio, y la creación de redes de intercambio de materiales de educación emprendedora, enfoques, experiencias e información.

El primero de estos acuerdos se firmó en 1992 y desde entonces se han observado importantes logros en el desarrollo y la promoción de la educación emprendedora en todos los niveles del sistema educativo, con el apoyo por más de 43 millones de dólares aportados por ACOA, los gobiernos provinciales y otros socios. Estos programas se fueron distribuyendo por todos los colegios y, según las investigaciones, alcanzaron a más de 60% del alumnado de todos los niveles en el período 1999-2000 (aproximadamente 250.000 estudiantes), tanto en la forma de cursos específicos de empresariedad como en la forma de módulos incorporados en distintas materias. Aunque el resultado de este proceso fue la adopción de múltiples iniciativas diferentes, dependiendo de la escuela y del nivel de educación, parece haber cierta uniformidad en los enfoques. En la escuela primaria (desde 5 hasta 12 años de edad) el foco está centrado básicamente en las cualidades emprendedoras: creatividad, capacidad de resolución de problemas, toma de decisiones. En los primeros años de la educación secundaria (entre 13 y 15 años) el enfoque consiste en introducir a los alumnos al mundo de las pequeñas empresas y la empresariedad ofreciendo módulos específicos sobre el tema en distintas materias. Finalmente en los últimos años del nivel secundario (entre 16 y 18 años) se pone la atención directamente en cursos sobre empresariedad, donde los alumnos aprenden distintas herramientas de gestión y planificación de nego-

cios al tiempo que experimentan la «vida real de los negocios» a partir de la implantación de una pequeña empresa escolar o de un proyecto comunitario.

A pesar de que todavía subsisten algunos espacios vacíos en el desarrollo de materiales y recursos, especialmente en francés, los avances y las inversiones realizadas en el desarrollo y la producción de materiales y recursos pedagógicos han sido considerables. En este sentido, la capacitación de los docentes sigue siendo una prioridad, aunque se encuentra fortalecida por la creación de nuevas organizaciones como el *Centre for Entrepreneurship Education and Development* (CEED).

En el nivel pos-secundario la introducción de la educación emprendedora ha sido un poco más lenta, pero también en este plano la región atlántica aventajó al resto del país. En los colegios universitarios de la comunidad (*community colleges*) se creó en 1996 el *Atlantic Canada Committee for Entrepreneurship Development* (ACCED), una iniciativa conjunta de ACOA y un grupo de profesores de los distintos *colleges* de la región. Los objetivos de esta institución son: por un lado, posicionar a los *colleges* de la región atlántica como líderes reconocidos en la educación emprendedora y, por el otro, asistir a los profesores y alumnos en la construcción de un ambiente más emprendedor en sus instituciones. ACCED ha venido desarrollando sus propios recursos pedagógicos<sup>12</sup> y ofreciendo talleres de trabajo (*workshops*) de capacitación de 2-3 días que pretenden impulsar y convencer a los profesores para que incluyan métodos de enseñanza y contenidos relacionados con la empresariedad en todos los programas de los distintos *colleges*<sup>13</sup>. Además ACCED ofrece anualmente una ceremonia regional de reconocimiento a los logros alcanzados por estos

<sup>12</sup> Un ejemplo de estos recursos pedagógicos es *From Attitude to Action: Creating an Entrepreneurial Learning Environment*, un paquete que enfatiza el desarrollo de habilidades en las áreas de comunicación, desarrollo de proyectos/negocios y operaciones, y que permite a los estudiantes vincular su área de estudio con las actividades comerciales.

<sup>13</sup> Desde su creación ACCED ha capacitado a más de 500 profesores de distintos *colleges* de la región.

*colleges*, los profesores y los estudiantes en diferentes actividades emprendedoras<sup>14</sup>. En el ámbito universitario cuatro de las 17 universidades que se encuentran en la región (Memorial, Acadia, St. Mary's y Dalhousie) han incluido cursos sobre empresarialidad en sus carreras de negocios.

Fuera del sistema educativo, ACOA desarrolló distintas iniciativas en conjunto con otras organizaciones de la comunidad. Los *Student Venture Programs* permiten a los alumnos desarrollar una idea de negocios, solicitar un pequeño capital semilla para comenzar y acceder a programas de mentores y de consejeros. Generalmente estos programas se desarrollan en el verano: en la primera etapa, con una duración de hasta tres semanas, se analiza la idea y se prepara el plan de negocios; el resto del verano se pone en marcha el emprendimiento con la asesoría de un mentor o de un miembro de alguna institución de apoyo a empresas local. Los gobiernos provinciales a menudo auspician estos programas poniendo a disposición de los participantes pequeños montos de créditos a ser devueltos en el otoño de ese mismo año. Desde 1992, más de 2.000 estudiantes participaron de estos programas de verano.

Por último, resta señalar que en Canadá existe una densa red de agencias gubernamentales y no gubernamentales que ofrecen cursos de capacitación, servicios de asesoría y orientación a pequeñas empresas. En la región atlántica, ACOA actúa como representante de estas agencias nacionales, especialmente las *Community Business Development Corporations* (CBDC's) y los *Canada Business Service Centres* (CBSC). Más recientemente ACOA desarrolló, junto con otras instituciones locales, el *Entrepreneurship and Business Skills Development Partnership* (EBSDP), un fondo de aproximadamente US\$ 60 millones que incluye tres elementos clave:

En primer lugar, *The Innovation Skills Development Initiative*, que ayuda a las empresas nuevas y las ya

existentes a cubrir sus necesidades en las áreas de entrenamiento del *staff* y selección de gerentes, entre otras. Las empresas elegibles deben estar orientadas a la exportación de rápido crecimiento tanto en sectores tradicionales como en nuevos sectores tecnológicos. La asistencia consiste en una contribución de hasta 75% del costo del proyecto y un máximo de US\$100.000 por proyecto.

En segundo lugar, *The Young Entrepreneur Development Initiative*, por medio del cual ACOA provee financiamiento a gobiernos locales y organizaciones con o sin fines de lucro, para aumentar la oferta de formación y desarrollo de competencias entre la población juvenil. Esto incluye, por ejemplo, *workshops*, programas de mentores y programas de capacitación *on-line*.

La tercera iniciativa dentro del EBSDP es un programa de tres años con un financiamiento de US\$ 17 millones dirigido a las mujeres y denominado *Women in Business Initiative* (WBI). A través de esta iniciativa, ACOA financia distintas organizaciones locales dirigidas a asistir a mujeres emprendedoras. En los primeros seis meses del EBSDP se financiaron 125 proyectos por un total de US\$13 millones, de los cuales 70% fue aportado por ACOA y el resto por otras fuentes privadas.

### ***Iniciativas orientadas a fortalecer instituciones y programas de apoyo a las Pyme***

La naturaleza rural de la región hace necesario contar con un entramado institucional extenso para poder llegar a todos los habitantes. En la región atlántica de Canadá existen aproximadamente 160 oficinas pertenecientes a 22 instituciones (tanto públicas como privadas). Entre estas agencias se destacan 41 *Community Business Development Corporations* (CBDC's), 52 *Regional Economic Development Organizations* (REDO's), 13 oficinas del Banco de Desa-

<sup>14</sup> También han desarrollado un proyecto que consiste en un curso virtual sobre empresarialidad desarrollado por un *college* en Nova Scotia.

rollo de Canadá, 11 oficinas de ACOA, 5 Canada Business Service Centres (CBSC), 4 departamentos o agencias de desarrollo económico (cada uno de los cuales tiene una red de oficinas locales para distribuir los programas), 5 centros universitarios de asistencia a Pyme, cámaras de comercio y 3 asociaciones regionales de empresarios.

Esta red de oficinas y agencias fue racionalizada y reorganizada en 1995. En muchos casos esta reorganización llevó a un cambio en su mandato con una responsabilidad y compromiso mayor con el desarrollo económico local a través del desarrollo de las pequeñas empresas. Asimismo se reconoció que era necesario impulsar el desarrollo profesional y la capacitación de los planteles de estas instituciones a fin de trabajar de manera más eficiente, en particular en el área de consejería a las Pyme.

En este sentido una de las iniciativas más innovadoras que surgió de ACOA fue la creación en 1996 del *Canadian Institute of Small Business Counsellors* (CISBC). Su propósito era establecer estándares para los servicios de consejería para Pyme y desarrollar un programa de desarrollo profesional que permitiera a las personas relacionadas con la consultoría a pequeñas empresas ampliar sus conocimientos y habilidades en la provisión de servicios de consejería para emprendedores. Esta iniciativa, inspirada en el *Institute of Business Counsellors* creado en el Reino Unido, fue liderada por ACOA y auspiciada por los gobiernos provinciales, algunas agencias clave de apoyo a pequeñas empresas y la comunidad educativa. El curso se dicta bajo una modalidad autoadministrada y está diseñado alrededor de 52 módulos que representan las principales competencias que se identificaron con deficiencias en la prestación de los servicios de consejería. Al finalizar este curso los participantes reci-

ben un Certificado de Consejero de pequeñas empresas y pasan a ser miembros del CISBC. Desde su creación el CISBC ha otorgado más de 50 certificados y cuenta con más de 200 socios.

Otra iniciativa en esta misma línea es el proyecto de pasantías *University-based Business Counseling Internship Pilot Program*, llevado adelante por la Universidad de Acadia en Nova Scotia. La misión de este programa es introducir la consultoría de pequeñas empresas como una opción viable de carrera para los graduados recientes, exponiendo a los estudiantes a intervenciones concretas y ayudándolos a desarrollar los conocimientos, las habilidades y actitudes para desempeñar la función de consultor, sea en una organización privada o en una agencia pública<sup>15</sup>.

### *Programas orientados al desarrollo de redes*

Su objetivo es aumentar las oportunidades de interacción entre los emprendedores y de éstos con los ejecutores de programas y decisores de política. Las actividades de fomento de redes de ACOA tienen tres públicos objetivo:

- Emprendedores, tanto existentes como potenciales: dos tercios de las actividades de fomento de redes son conferencias y convenciones donde empresarios y potenciales emprendedores se encuentran con responsables de programas e intercambian información y conocimientos, y se promueve el establecimiento de acuerdos y *joint ventures* de varios tipos.
- Intermediarios, organizaciones de apoyo a pequeñas empresas, asociaciones empresariales y educadores: aproximadamente un tercio de las actividades está orientado a este grupo. Se trata principalmente de un evento anual y talleres

---

<sup>15</sup> El Programa tiene tres componentes: 1) una programación que permite a los estudiantes adquirir los conocimientos básicos, las habilidades y las aptitudes necesarios; 2) una pasantía de un año de práctica, y 3) el desarrollo de programas universitarios relacionados con la consultoría a pequeñas empresas.

donde más de 100 intermediarios se reúnen para intercambiar experiencias y «mejores prácticas». Un informe sobre estas reuniones se publica al finalizar de manera de promover la reproducción de estas experiencias y la realización de proyectos conjuntos (*partnerships*).

- Decisores de política y oficiales del gobierno (federal y provincial): incluyen eventos y seminarios de discusión y coordinación de las actividades en las áreas de educación emprendedora, apoyo a pequeñas empresas y desarrollo económico.

Las actividades de formación y desarrollo de redes incluyen también el aporte financiero de ACOA para que otras organizaciones desarrollen iniciativas de apoyo a emprendedores, tales como la *Atlantic Provinces Chamber of Commerce*, la *Association of Atlantic Women Business Owners*, el *Conseil Économique du Nouveau-Brunswick* y la *Association of Collegiate Entrepreneurs*.

### **Programas orientados a facilitar el acceso al financiamiento**

Canadá es un país con una importante trayectoria en el desarrollo de políticas para facilitar el financiamiento a las Pyme. La *Small Business Loan Act*, sancionada en 1961, otorga garantías para pequeños préstamos de menos de US\$250.000 y, por otro lado, el Business Development Bank of Canada, creado en 1975, tiene como misión proveer de financiamiento a las Pyme, ofreciendo una amplia gama de productos que incluyen microcréditos, préstamos para capital de trabajo, para inversiones y capital de riesgo.

Las principales innovaciones que se introdujeron desde ACOA en esta área tienen que ver con microcréditos y con capital de riesgo. Junto con la Fundación Calmeadow y el Royal Bank of Canada han estado instrumentando un sistema de microcréditos (entre US\$500 y US\$1.000)

para las áreas rurales. Por otro lado, el Business Development Bank tiene un nuevo programa de microcréditos, que incluye un programa de capacitación y asesoría obligatorio para contrarrestar las debilidades que se observan en las áreas de planificación y administración. Con el mismo diseño, crédito más capacitación y asesoría obligatorias, existe un programa de créditos dirigido a la población de jóvenes emprendedores (con edades entre 18 y 29 años) llevado adelante por la Canadian Youth Business Foundation, formada por algunos de los principales bancos comerciales.

Otra iniciativa que se destaca en el ámbito de ACOA son los préstamos del programa *ConneXion*, un programa de créditos de hasta US\$15.000 para jóvenes emprendedores (personas menores de 30 años) que incluye un total de 40 horas de asesoría gratuita. Para 1999, más de 1.500 jóvenes emprendedores accedieron a créditos del programa, con un promedio cercano a US\$10.000 por préstamo, un empleo promedio de 1,8 ocupados en estos nuevos negocios a un costo cercano a US\$8.000, y con una tasa de supervivencia después de 13 meses de 92%. Durante el período 2002-2003 se realizaron 382 préstamos, se invirtieron casi US\$4 millones en asistencia y se movilizaron otros US\$8 millones de otras fuentes.

Más recientemente ACOA lanzó el *Business Development Program*, un ambicioso programa de financiamiento orientado tanto a las nuevas empresas como a las ya existentes. En cuanto a la asistencia para las nuevas emprendedoras, este programa financia hasta 50% de los costos de lanzamiento, instalación, capital inicial y capital de trabajo, y hasta 75% de los costos de contratación de expertos, preparación de estudios y desarrollo de planes de mercadeo hasta un máximo de US\$500.000. Los proyectos elegibles para este programa son todos los vinculados a los sectores manufacturero, de turismo y de servicios a la producción.

En cuanto al capital de riesgo, en 1995 los principales bancos comerciales, los cuatro gobiernos provinciales y ACOA formaron un fondo conjunto de US\$30 millones, el *Atlantic Investment Fund*, destinado a cerrar la brecha de financiamiento vía aportes de capital entre US\$200.000 y US\$500.000 para nuevas empresas orientadas al crecimiento. Por otro lado, ACOA participa en el financiamiento de otros fondos más locales como el *PEI Capital Fund*, un fondo de capital de riesgo para asistir a las nuevas y pequeñas empresas de Prince Edward Island, o el *Workers Investment Fund*, una empresa de capital de riesgo que actúa en la región de New Brunswick.

### **El programa de investigación y publicaciones**

El objetivo de incluir un programa de investigación y una estrategia de difusión de sus resultados es crear una base más amplia de conocimiento e información sobre el «estado» de la empresariedad en la región. Esta información es muy útil a la hora de pensar nuevos instrumentos y programas de asistencia a las pequeñas empresas y también sirve para fundamentar las necesidades de este sector en la región frente a otras regiones u otros departamentos del Gobierno Federal. ACOA contrata y apoya distintas investigaciones sobre las Pyme de la región, la situación de los jóvenes emprendedores, las mujeres autoempleadas, los aborígenes, las nuevas empresas orientadas al crecimiento, etc. La más conocida de estas investigaciones es el reporte bianual *The State of Small Business and Entrepreneurship in Atlantic Canada*.

### **Algunos resultados y lecciones de la experiencia de ACOA**

La estrategia de promoción de la empresariedad de ACOA tiene ya más de una década de existencia y los resultados alcanzados en ese período son muy alentadores. Distintas investigaciones muestran que el porcentaje de personas que se encuentran de alguna manera comprometidas con la actividad emprendedora ha crecido. Una medición realizada en 1995 indica que el porcentaje de la población interesada en crear una empresa se duplicó entre 1991 y 1995, pasando de 7% a 14%, mientras que el porcentaje de personas que no mostraban ningún interés en la creación de una empresa cayó desde 80% a aproximadamente 60% en el mismo período<sup>16</sup>.

Entre 1989 y 1993 se crearon más de 40.000 nuevos negocios en la región<sup>17</sup>. En el período 1990-1998 la tasa de creación de empresas promedio de la región fue de 20,3%, cinco puntos porcentuales por encima del promedio nacional, lo cual demuestra la revitalización emprendedora de la región<sup>18</sup>. Además, según el Reporte de ACOA al Parlamento, la tasa de supervivencia de las empresas asistidas era casi 2 veces y media mayor que la de aquellas que no utilizaron los servicios de la Agencia<sup>19</sup>.

Importantes logros se observaron también en el sistema educativo. Durante el período lectivo 1995-1996, según los departamentos de educación de las cuatro provincias, aproximadamente 50.000 alumnos de todos los niveles estuvieron en contacto con alguna iniciativa o contenidos de educación

<sup>16</sup> Otro resultado acerca del cual se aporta información se refiere al crecimiento en la cantidad de autoempleados que fue de 15% entre 1989 y 1995 (comparado con 17% que se registró a nivel nacional). Especialmente destacable es el crecimiento del autoempleo entre las mujeres, que para 1995 representaba 39% del total de autoempleados en la región (comparado con 32% registrado a nivel nacional). Según estadísticas del último Censo Poblacional (2001), la cantidad de autoempleados en la región era un poco más de 90.000, el 8% de la fuerza laboral.

<sup>17</sup> Esto representa una tasa bruta de creación de empresas de 48% respecto del total de empresas existentes en 1989.

<sup>18</sup> Cf. *ACOA Performance Report 2002-2003*. En [www.acoa.ca](http://www.acoa.ca).

<sup>19</sup> *ACOA Five-Year Report to Parliament 1998-2003*. En [www.acoa.ca](http://www.acoa.ca).

empresadora. Ese mismo número creció hasta casi 250.000 estudiantes en el ciclo lectivo 1999-2000. Especialmente en el último año de escolarización se observó un importante crecimiento. En 1995, 99% de los estudiantes del 12º grado había participado de cursos y experiencias de educación empresadora (en 1990 aproximadamente 10%), y del total de estos estudiantes de 12º grado, cerca de 45% lo hizo en más de tres ocasiones (comparado con sólo 30% en 1990).

Luego de más de una década, la estrategia de desarrollo emprendedor adoptada por ACOA es considerada internacionalmente como una referencia para aquellos países o regiones que quieren adoptar una política (nacional o regional) focalizada en el desarrollo de la empresarialidad. Sin embargo, cuando se quiere hacer algunas comparaciones con otras regiones de Canadá u otros países, es importante considerar que la Región Atlántica de Canadá reunía un conjunto de precondiciones que contribuyeron de manera decisiva al éxito de la estrategia.

En primer lugar debe mencionarse el nivel de desarrollo económico e institucional. En el campo del financiamiento para pequeñas empresas ya había para ellas un importante acceso a préstamos, a pesar de la brecha en la oferta de capital de riesgo. Además es importante destacar la existencia de una red de apoyo a las pequeñas empresas y de un entorno regulatorio e impositivo favorable, que fueron perfeccionados a través de los esfuerzos de los gobiernos provinciales y federal, disminuyendo aún más los tiempos y las barreras administrativas para la creación de empresas. También es importante mencionar el impulso que desde la *National Policy on Entrepreneurship* se le dio a la promoción de la empresarialidad como parte esencial de la política canadiense de desarrollo económico nacional y el convencimiento del gobierno acerca de la necesidad de una estrategia integral y de largo plazo para atacar este fenómeno. Finalmente, debe destacarse la existencia de un Instituto de Estadísticas nacional

con el mandato de recoger, procesar y difundir estadísticas sobre nuevas empresas y autoempleo.

El enfoque adoptado por la estrategia fue proactivo pero no por ello estuvo exento de obstáculos, entre los cuales se pueden mencionar la necesidad de desarrollar un modelo comprehensivo del proceso emprendedor y de hacer entender el sentido de la empresarialidad para derribar «mitos» al respecto, además de dar a conocer los márgenes de acción para intervenir con políticas en este campo. Había además otros obstáculos vinculados con la adaptación de las instituciones al cambio de enfoque que se deseaba dar a las políticas de desarrollo regional, colocando un mayor énfasis en la promoción del capital humano local, con una visión de largo plazo, *vis-à-vis* el anterior énfasis en los efectos de derrame de las inversiones extralocales.

Del otro lado, según una revisión de la estrategia realizada en 1996, los principales factores de éxito fueron: la decisión de establecer una unidad especializada en la promoción y asistencia al desarrollo emprendedor dentro de la Agencia, única responsable del diseño, implementación, coordinación y gestión de la estrategia; la instrumentación de un modelo de intervención que contemplaba las múltiples dimensiones involucradas en el proceso de creación de una empresa, resaltando la importancia de las redes; la adopción de un enfoque integral del proceso emprendedor; la segmentación de los destinatarios de las políticas (mujeres, jóvenes, minorías, etc.), y la creación y desarrollo de alianzas con medios de comunicación, la comunidad educativa y las instituciones de apoyo a las Pyme.

El informe también destaca como un acierto el hecho de haber enfatizado el desarrollo de acciones orientadas a promover y difundir la empresarialidad mediante el uso intensivo de los medios de comunicación y la generación de un importante acervo de capital intelectual a través de la producción de materiales y recursos propios para su utilización en los cursos

sobre empresarialidad que se imparten en los distintos niveles del sistema educativo. Finalmente, un aspecto diferenciador de la experiencia de la Región Atlántica como es el apoyo a la realización de investigaciones sobre el tema de la empresarialidad y las

pequeñas empresas, junto con la recolección anual de datos y el monitoreo de los progresos en los distintos programas, son aspectos muy importantes para el diseño de nuevos programas y una base de información sobre la situación de las Pyme en la región. ■

# CAPÍTULO 10

## EXPERIENCIAS EUROPEAS

### LA EXPERIENCIA ESCOCESA DE CREACIÓN DE EMPRESAS

*Juan Federico y Hugo Kantis*

La estrategia escocesa de creación de empresas constituye uno de los casos pioneros entre las políticas de tipo genérico (destinadas a crear empresas en general) y presenta un conjunto de particularidades que justifican su estudio: acumula una década de trayectoria; surge de un diagnóstico previo y una clara identificación del problema; se basa en una concepción integral del proceso emprendedor; presenta a lo largo de su evolución un importante dinamismo en la oferta de programas y servicios ofrecidos, y constituye un interesante ejemplo de colaboración entre los sectores público y privado. Además, la experiencia escocesa actualmente es tomada como referencia no sólo por otras regiones del Reino Unido, sino también dentro de la Unión Europea. A lo largo de este capítulo se describirá el proceso de formación, implantación, evaluación y reformulación de la estrategia escocesa de promoción de nuevas empresas: *The Business Birth Rate Strategy*<sup>1</sup>.

#### ANTECEDENTES Y FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Desde inicios de los años ochenta existía en Escocia un importante conjunto de programas e insti-

tuciones —tanto públicas como privadas— que ofrecían servicios de asistencia a pequeñas y medianas empresas, algunos de los cuales estaban también orientados a los emprendedores. Dentro de la órbita pública existían dos agencias vinculadas con el desarrollo económico y el apoyo a las Pyme, la primera llamada *Scottish Development Agency*, concentrada en la atracción de inversiones y la infraestructura social, y la segunda (*Training Agency*) básicamente centrada en el entrenamiento de jóvenes, mujeres y desocupados. Particularmente esta última desarrollaba algunas acciones relacionadas con la creación de nuevas empresas. Otros actores importantes eran los gobiernos locales (*City Councils*), que tenían algunos pequeños programas de asistencia financiera o de capacitación orientados a empresas ya en funcionamiento, algunos de los cuales eran utilizados por las nuevas empresas. Además, en algunos casos eran los encargados de la ejecución de programas nacionales.

Una revisión de las políticas vinculadas con la asistencia a la creación de nuevas empresas hacia finales de los años ochenta, mostraba que la mayoría eran de carácter local, muy pocas tenían una población objetivo determinada y, cuando la tenían, esta solían ser los desempleados. Por lo

<sup>1</sup> Para la realización de este trabajo se consultaron distintas fuentes de información tales como publicaciones especializadas, sitios de Internet, consultas personalizadas por correo electrónico y trabajos académicos, los cuales fueron complementados con un trabajo de campo que incluyó entrevistas en profundidad con los principales actores en el proceso de gestación de la estrategia, gerentes y ejecutivos de los distintos programas, funcionarios públicos y otras personas clave del ambiente académico y empresarial escocés.

### Recuadro 10.1 La estructura de Scottish Enterprise

- Scottish Enterprise es una agencia pública creada en julio de 1990, a partir de la fusión de las dos agencias públicas existentes: Scottish Development Agency y Training Agency. De acuerdo con la normativa que le da origen, Scottish Enterprise cuenta con amplias potestades para organizar y ejecutar acciones orientadas a promover el desarrollo económico, así como para fomentar la eficiencia y competitividad internacional de la economía de Escocia.
- La estructura de Scottish Enterprise, la llamada *Scottish Enterprise Network*, incluye la Oficina central, localizada en la ciudad de Glasgow y 12 oficinas regionales, denominadas *Local Enterprise Companies* (LECs). Actualmente trabajan en Scottish Enterprise alrededor de 1.600 personas y su presupuesto anual promedio es de unos US\$600 millones. Scottish Enterprise depende del Ejecutivo escocés a través del Ministerio para la Empresa y el Aprendizaje Continuo, del que también recibe aproximadamente 90% de su presupuesto.
- La dirección de Scottish Enterprise está a cargo de un equipo de 11 miembros (incluidos el *Chairman* y el CEO) representantes del sector público y privado, todos ellos designados por el Gabinete de Ministros por un período fijo, generalmente de 3 años. Por su parte, las actividades diarias son llevadas adelante bajo la responsabilidad de 8 gerencias interdependientes que reportan directamente al CEO.

general la asistencia sólo contemplaba apoyo financiero (Scottish Enterprise, 1992).

Más allá de sus limitaciones, este conjunto de instituciones y programas contribuyó en alguna medida a que el tema de la creación de nuevas empresas ganara espacio, tanto en el debate académico como en las agendas de los políticos y brindó una plataforma institucional básica sobre la cual se apoyaron los programas que más tarde se incorporaron a la estrategia, cuyo origen coincide en gran medida con la creación de una nueva institución: Scottish Enterprise (ver recuadro 10.1).

El primer paso en la formación de la estrategia fue la definición del problema. Para ello, Scottish Enterprise encargó la realización de un ambicioso diagnóstico acerca del nacimiento de empresas en Escocia. El objetivo general de este estudio era alcanzar un mejor entendimiento de la contribu-

ción de las nuevas empresas al desarrollo económico, revisar las tasas de creación de empresas en Escocia en comparación con las de otras regiones, e investigar las razones de las diferencias. Este diagnóstico previo, realizado a principios de 1993 por un grupo de investigadores de Scottish Enterprise y consultoras independientes, recibió el nombre de *Business Birth Rate Enquiry* (BBRE) y fue el paso previo a la estrategia.

Los primeros resultados de esta investigación comprobaron la presencia en Escocia de una baja tasa de creación de empresas en relación con otras regiones del Reino Unido, lo que refuerza los hallazgos de otros trabajos empíricos (Ashcroft y otros, 1991; Vaessen y Keeble, 1995). En el período 1980-1990 el número de nuevas empresas escocesas, tanto como porcentaje del *stock* de firmas existentes como por habitante, figuraba por detrás de la región central y bastante más alejada de la próspera región del sudeste (cuadro 10.1).

**Cuadro 10.1**  
**Las nuevas empresas en Escocia**  
**(1980-1990)**

Región	Nuevas empresas	
	Cada millón de habitantes	% del <i>stock</i> empresas
Sudeste	4.801	57
Central	2.818	53
Escocia	1.807	52

Además, el estudio permitió comprobar que esta situación se debía casi exclusivamente a las dificultades para la creación de nuevas empresas y no tanto a su mortalidad, ya que las tasas de supervivencia de las nuevas empresas eran en general similares o superiores a las de otras regiones. También se demostró que la capacidad para generar emprendimientos con alto potencial de crecimiento era menor<sup>2</sup>.

A partir de los resultados de esta investigación, el grupo encargado de la elaboración de la estrategia comenzó un proceso de consultas y talleres con personajes clave del quehacer político, empresarial, educativo y profesional de Escocia. Este proceso, que se extendió entre 3 y 4 meses, tenía como objetivo principal convencer a la sociedad acerca de la importancia del problema, lograr una suerte de «saber general» sobre el tema y establecer conjuntamente una estrategia nacional para enfrentarlo. La presencia y el compromiso de los medios de comunicación fue particularmente importante en esta etapa.

## OBJETIVOS Y COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA

La versión final de la estrategia fue publicada en octubre de 1993, y sus objetivos eran: aumentar el número de nuevas empresas creadas en Escocia; aumentar el número de nuevas empresas que sobreviven, y aumentar el número de nuevas empresas que logran un rápido crecimiento.

La estrategia señalaba que el objetivo para Escocia era por lo menos igualar el promedio anual de nuevas empresas creadas por habitante para el final de los noventa en el Reino Unido, lo que significaría alcanzar un aumento de 50% en el número de nuevas empresas creadas cada año para el final de la década, es decir, crear 25.000 nuevas empresas adicionales para el año 2000 (Scottish Enterprise, 1993b).

El cuerpo central de la estrategia estaba compuesto por una serie de principios y un conjunto de ejes estratégicos. Los principios de acción que regirían el enfoque y la instrumentación de las actividades de Scottish Enterprise derivaban de la experiencia pasada escocesa, de los resultados de la investigación previa y de las prácticas observadas en otros países. Estos principios eran: plantear un horizonte de largo plazo; desarrollar el potencial emprendedor; establecer acciones fuertemente articuladas; lograr el involucramiento de la sociedad; tomar en cuenta la variedad de las necesidades de los emprendedores; refirmar la importancia de las redes, y tratar de no reinventar la rueda. A partir de ellos se diseñaron los siguientes ejes estratégicos:

- a) Desbloquear el potencial: convenciendo a un mayor número de escoceses de ponerse en

<sup>2</sup> Si bien como proporción del total de nuevas empresas el porcentaje era relativamente similar al de otras regiones, el número absoluto era bajo debido a que la base de nuevas empresas desde la cual emergían era muy inferior. No obstante ser pocas, las empresas dinámicas (aproximadamente 350 en los 10 años estudiados) eran responsables de casi 35% de los nuevos puestos de trabajo creados por las nuevas empresas, más empleos que los generados por el crecimiento de las explotaciones petroleras en el Norte del país (Scottish Enterprise, 1993a).

- acción para crear una empresa y promover actitudes más positivas hacia la empresariedad.
- b) Mejorar el ambiente de negocios: apoyando a las nuevas empresas a través de las redes formales e informales, tanto públicas como privadas.
  - c) Mejorar el acceso al financiamiento: ayudando a los potenciales emprendedores a acceder al financiamiento apropiado (bancario o capital de riesgo).
  - d) Ampliar la base empresarial: incluyendo a mujeres, jóvenes menores de 35 años y aquellos que no son propietarios de su propia casa<sup>3</sup>.
  - e) Desarrollar nuevas empresas en sectores clave como, por ejemplo, en la industria, sectores de alta tecnología y servicios profesionales.
  - f) Apoyar a las empresas de rápido crecimiento aumentando el número de empresas que alcanzan un sustantivo nivel de crecimiento.

## PROGRAMAS DE LA ESTRATEGIA

Quizás uno de los aspectos más resaltantes de la *Business Birth Rate Strategy* es la multiplicidad de programas que se originaron como parte de sus actividades, tanto desde la órbita pública como privada. Junto a ello se destaca también el dinamismo que presentó esa oferta de programas sea por la aparición de nuevas iniciativas o por el cese de otras. En una rápida recorrida por la trayectoria de la estrategia se pueden contar más de 25 programas diferentes, en distintos niveles y ejecutados por distintas instituciones. La otra característica de los programas que forma parte de la estrategia escocesa es su integralidad. Casi ningún evento del proceso emprendedor deja de verse afectado por algún programa de la estrategia (cuadro 10.2). Siguiendo los ejes estratégicos presentados anteriormente se pueden encontrar

iniciativas y programas orientados a desbloquear el potencial emprendedor, a mejorar el ambiente de negocio, a facilitar el acceso al financiamiento, a ampliar la base empresarial, a desarrollar nuevas empresas en sectores clave y a apoyar a las empresas de rápido crecimiento.

### ***Programas orientados a desbloquear el potencial emprendedor***

Entre los programas orientados a desbloquear el potencial emprendedor se pueden encontrar los que tienen por objetivo no sólo convencer a un número mayor de escoceses acerca de la viabilidad de la opción emprendedora, sino también promover el cambio de actitud de la población. A tal efecto, se trabajó sobre dos horizontes temporales diferentes. Para actuar sobre el corto plazo se lanzó una importante campaña de difusión masiva que llevó el nombre de *Personal Enterprise Campaign*, mientras que con una visión de más largo plazo se comenzó a actuar sobre el sistema educativo en todos sus niveles. La mayoría de estas acciones nacieron en los primeros años de la estrategia y fueron impulsadas y financiadas por Scottish Enterprise, aunque también se registran iniciativas del sector privado, especialmente entre aquellas orientadas a trabajar sobre el sistema educativo en el nivel primario y secundario<sup>4</sup>.

Una de las actividades que formaba parte de la *Personal Enterprise Campaign* era la serie de programas de televisión *The Business Game TV*, que se emitió desde 1992 hasta 1995. Estos programas, auspiciados por Scottish Enterprise, tenían como principal objetivo difundir casos de emprendedores escoceses exitosos y crear conciencia en la población acerca de la importancia de los emprendedores para la economía. También la campaña «*The Year of the Entrepreneur*»,

<sup>3</sup> El estudio escocés había detectado que quienes no eran propietarios de su propia casa tenían mayores dificultades para emprender debido a que no podían aportarla como garantía para obtener financiamiento bancario.

<sup>4</sup> Si bien existían algunas experiencias previas en este campo, con el advenimiento de la estrategia éstas se vieron fortalecidas y ampliaron su alcance.

## SECTOR PRIVADO

Este libro trata sobre una importante fuente de empleo, crecimiento y competitividad: el desarrollo emprendedor. Su papel en América Latina es analizado en un marco teórico convincente y un meticuloso análisis empírico internacional. Recomendando a los estudiosos y a los responsables de políticas que hagan una lectura profunda de este libro pionero que identifica las políticas de desarrollo emprendedor como un nuevo mecanismo para promover el desarrollo económico.

—Prof. David Audretsch  
Director del Institute for Development Strategies en Indiana University  
y *Research Fellow* del Centre for Economic Policy Research, Londres

[...] es una excelente presentación de los resultados del estudio comparado sobre la creación de nuevas empresas en tres regiones diferentes. Sin duda contribuye al conocimiento del proceso de creación de empresas con información muy importante tanto a nivel científico como para los responsables de políticas.

—José M<sup>a</sup> Veciana  
Director del European Doctoral Programme in Entrepreneurship and Small Business,  
Universidad Autónoma de Barcelona

Esta publicación presenta el fenómeno emprendedor de una manera fascinante y de fácil lectura en base a una investigación sólida y rigurosa. El libro contiene una serie de conclusiones bien fundamentadas que proveen una plataforma excelente para desarrollar políticas efectivas a fin de promover la creación de empresas desde cualquier nivel de gobierno (nacional, regional, local). Su lectura es esencial para los investigadores y responsables de políticas con interés en el desarrollo de América Latina.

—Prof. Colin Mason  
Hunter Centre for Entrepreneurship, University of Strathclyde, Glasgow, Reino Unido

Por primera vez en América Latina un grupo de investigadores acomete la tarea de analizar, en forma científica, los diversos esquemas de Promoción del Espíritu Empresarial que se están aplicando en nuestro continente; y al mismo tiempo que los identifica, analiza y describe, los compara con las mejores iniciativas que se están utilizando en muchos otros países fuera de la región. Este brillante trabajo será de gran utilidad para la formulación de políticas serias de promoción del Espíritu y la Cultura Empresarial, lo que permitirá la aparición de nuevas empresas innovadoras en los diversos entornos latinoamericanos, y por consiguiente hará una contribución significativa al proceso de desarrollo social y económico de nuestra región.

—Rodrigo Varela Villegas  
Director del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial, Universidad Icesi, Cali, Colombia



**Banco Interamericano de Desarrollo**  
1300 New York Ave., N.W.  
Washington, D.C. 20577  
Estados Unidos de América

[www.iadb.org/pub](http://www.iadb.org/pub)



realizada en 1995, contribuyó en la misma dirección. Como parte de ella fueron instrumentadas numerosas actividades de promoción, conferencias y eventos de difusión de casos locales exitosos que podrían servir de modelos de rol. Su objetivo era impactar sobre la población tanto a nivel local como nacional.

Otra iniciativa, quizás una de las más exitosas de las llevadas a cabo como parte de la estrategia, es la de los *Personal Enterprise Shows* (PES) iniciados en 1995 y que aún se mantienen. El concepto del PES es el de una feria itinerante que se realiza en las distintas regiones de Escocia por espacio de dos o tres días. Anualmente se realizan dos o tres de estos eventos con la organización de Scottish Enterprise y el aporte financiero del *Royal Bank of Scotland*.

El objetivo del PES es contribuir a cerrar la brecha que existía, según el diagnóstico previo, entre la intención de ser empresario y la creación efectiva de una nueva empresa. Por ello, estos eventos están dirigidos a toda la población, cualquiera sea el estado de su proyecto empresarial: los que nunca pensaron en ser empresarios, los que apenas empiezan a pensar en serlo, los que pensaron serlo pero no siguieron, los que recién comenzaron su empresa y los que ya son empresarios desde hace algún tiempo.

La feria se divide en cinco zonas, cada una identificada por un color y relacionada con distintas etapas del proceso emprendedor. En cada una de las zonas el visitante tiene la posibilidad de informarse sobre temas específicos relacionados con la creación de una empresa, ver videos de empresarios exitosos, revisar material didáctico sobre temas específicos (*marketing*, finanzas, planes de negocios, entre otros), participar en actividades interactivas y seminarios, intercambiar ideas y opiniones con consejeros de Scottish Enterprise y empresarios locales exitosos, y acceder a toda la información sobre programas

e iniciativas de apoyo de la red de Scottish Enterprise, en un espacio especialmente diseñado para «afectar todos los sentidos».

Otra iniciativa orientada a la promoción de una cultura más emprendedora y al cambio de valores y actitudes en la población es *Local Heroes*, un directorio de empresarios escoceses agrupados según actividad y localización. Esta iniciativa nació en 1995 y su primer objetivo consistió en dar publicidad a los casos de emprendedores escoceses exitosos (los «héroes locales»). Para ello se armó una guía que, además de presentar las características de sus empresas (actividad, tamaño y ubicación), pudiera servir de instrumento de difusión de modelos de rol. *Local Heroes* nació de una iniciativa privada que luego contó con el apoyo de Scottish Enterprise y formó parte de la *Personal Enterprise Campaign*. Hoy continúa en la órbita privada, aunque con menos importancia de la que tuvo años atrás.

Además de estas iniciativas orientadas a sensibilizar a la población, la estrategia contemplaba la ejecución de una serie de programas e iniciativas cuyo objetivo era el cambio cultural y de actitudes. Estos programas buscan actuar dentro del sistema educativo y abarcar todo el período de escolarización. En la educación primaria se desarrollaron dos paquetes de materiales pedagógicos: *Enterprising Infants*, para chicos entre 5 y 8 años, y *Go for Enterprise*, para chicos entre 8 y 12 años de edad. Ambos paquetes fueron diseñados por el *National Centre for Enterprise Education* de la Universidad de Strathclyde con el aporte financiero del Banco de Escocia. El contenido de estos paquetes está organizado alrededor de un conjunto de áreas clave que cubren las principales etapas de planificación y manejo de una empresa (encontrar recursos, investigación de mercado, creación de la firma, producción, venta, publicidad, administración y financiamiento), dependiendo su complejidad de la edad de los alumnos.

Sobre la base de los resultados alcanzados por estos paquetes pedagógicos, en agosto de 2001 un grupo de destacados emprendedores escoceses decidió crear, en conjunto con el gobierno escocés, un nuevo programa: *The School Enterprise Programme* cuyo objetivo es asegurar que todo alumno en Escocia tenga la oportunidad de participar, por lo menos, en tres experiencias emprendedoras durante el período comprendido entre los 5 y los 14 años de edad.

Las acciones de la estrategia no sólo se concentraron en los niveles iniciales de educación, sino que también incluyeron el nivel superior. En este sentido debe destacarse la instrumentación, en los primeros años, de la estrategia del *University Entrepreneurship Education Programme*, programa que consistía en otorgar un incentivo financiero de Scottish Enterprise para la constitución de centros de emprendedores y la introducción de materias y cursos sobre el tema en las universidades de Escocia. La idea de Scottish Enterprise era proveer el financiamiento inicial y la capacitación a aquellas universidades que quisieran instrumentar centros de entrepreneurship e incorporar el tema de la empresarialidad en sus programas de estudio<sup>5</sup>.

Finalmente, en el año 2000 surgió una nueva iniciativa entre las universidades. Se creó el *Scottish Institute for Entrepreneurship*, un proyecto conjunto de las cinco universidades más importantes de Escocia, que lograron un subsidio de US\$6 millones del gobierno del Reino Unido, para elaborar y lanzar un programa orientado a la incorporación masiva de la educación emprendedora entre los estudiantes de las carreras de ciencias e ingenierías. El subsidio del gobierno será utilizado para el armado y dictado de cursos, así como para el desarrollo de nuevos métodos y materiales de enseñanza multimedia y a distancia basados en Internet.

### **Programas orientados a mejorar el ambiente de negocios**

Estos programas incluyen tanto pequeñas iniciativas surgidas en ámbitos locales como otras de mayor escala que nacieron desde el ámbito nacional. Algunas han surgido del sector privado y otras que inicialmente fueron apoyadas por el sector público hoy se encuentran bajo la órbita privada.

Una de las principales instituciones privadas que participa en estas actividades es el *Entrepreneurial Exchange*, fundada en 1995 por un grupo de reconocidos empresarios escoceses. La idea básica que llevó a su constitución fue la constatación de que los emprendedores aprenden más del contacto con sus pares. Por ello su lema es «Para emprendedores, por emprendedores». El objetivo básico del *Entrepreneurial Exchange* es contribuir a que los emprendedores puedan relacionarse, compartir experiencias y aprender de las lecciones que pueden darles empresarios exitosos ya establecidos. Para ello, el *Entrepreneurial Exchange* brinda una plataforma básica de eventos y servicios que promueven la creación de redes informales entre empresarios. Hay eventos que se desarrollan con regularidad (aquellos que se van repitiendo a lo largo del año dependiendo de la demanda) y otros en forma especial (que se realizan una vez al año y reúnen un importante número de personas). Algunos de los eventos regulares son exclusivos para los socios, otros están abiertos al resto de los emprendedores.

*Entrepreneurial Exchange*, a pesar de ser desde sus primeros años parte de la estrategia de Scottish Enterprise, no recibió sino un pequeño aporte inicial de su oficina regional en Lanarkshire, que alcanzó para financiar los costos de operación durante el primer año. Desde entonces hasta

---

<sup>5</sup> El modelo a imitar era el del *Babson College* de Massachusetts.

la actualidad se autofinancia a través de las cuotas de sus socios y los eventos que organiza.

Otra institución privada es *The Business Forum*, creada en los inicios de la estrategia (1993) emulando la experiencia exitosa de los Foros del MIT en Estados Unidos, cuyo objetivo es brindar a los nuevos emprendedores (y también a empresas ya establecidas) la oportunidad de presentar sus ideas ante una audiencia en la que participan banqueros, inversores, consultores y empresarios, y recibir de ellos consejos e intercambiar opiniones. Al año se organizan unos 9 foros en los que se presentan dos empresas. Las empresas que participan en los foros pueden pertenecer a cualquier actividad (industrial, comercial e incluso organizaciones sin fines de lucro) o estar en cualquier etapa de su desarrollo.

*Business Forum* es una sociedad sin fines de lucro. En sus inicios Scottish Enterprise financió sus actividades. Actualmente su principal patrocinador (*sponsor*) es el *Royal Bank of Scotland*. *Business Forum* cuenta también con la colaboración de la Cámara de Comercio de Edimburgo, que es la encargada de la gestión y organización de los eventos.

Es importante destacar también la creación de los *Business Opportunity Development Groups*, una iniciativa que surgió de la oficina regional de Scottish Enterprise en Grampian (al sur del país) como parte de su programa de asistencia a empresas de rápido crecimiento, al constatar que cerca de la mitad de los participantes de sus seminarios manifestaban tener problemas para la identificación de la oportunidad de negocio, o por el contrario tenían muchas ideas y no sabían cuál seleccionar.

Este programa está estructurado en seis sesiones en las que se utilizan diversas metodologías de tra-

bajo orientadas a estimular la creatividad (pensamiento lateral, tormenta de ideas, etc.). La meta es que al finalizar el programa todos los participantes tengan, por lo menos, una idea de negocio. El intercambio de ideas entre los participantes y las redes que se crean entre ellos son las principales fuentes de aprendizaje. Siguiendo el ejemplo de la oficina regional de Grampian, otras oficinas regionales desarrollaron programas similares que ayudan a los emprendedores a identificar y descubrir ideas de negocio<sup>6</sup>.

Finalmente debe ser mencionado uno de los programas más nuevos de la estrategia desarrollada por Scottish Enterprise: *Business Mentoring Scotland*, creado en el año 2000 con el objeto de llenar un espacio vacío en la oferta pública de asistencia a los emprendedores. Como su nombre lo indica, *Business Mentoring Scotland* es el programa nacional de mentores de Scottish Enterprise. Los beneficiarios de este programa son tanto personas con una idea de negocio en búsqueda de consejos de un empresario experimentado como empresas ya existentes que se pueden beneficiar de la asistencia de un mentor.

### **Programas orientados a facilitar el acceso al financiamiento**

En cuanto al acceso al financiamiento, es interesante destacar que en los inicios de la estrategia hubo una importante proliferación de fondos públicos para créditos a las pequeñas empresas, algunos de los cuales se originaron en las políticas de finales de los años ochenta. Una estimación realizada en junio de 1999 reveló la existencia de aproximadamente 70 de estos fondos en toda Escocia. Sin duda, el más importante de ellos fue el *Small Business Loan Scheme* implantado por Scottish Enterprise entre 1994 y 1996, con un fondo de US\$150 millones. El programa consistía

<sup>6</sup> También hay instituciones del ámbito privado que desarrollan iniciativas con el mismo objetivo, como es el caso de Brainpool Ltd., que funciona en el área de Edimburgo.

en créditos entre US\$30.000 y US\$750.000 con una tasa fija y subsidiada por Scottish Enterprise. Estos créditos eran provistos a través de los bancos comerciales y solicitados a través de las oficinas regionales de Scottish Enterprise (LECs).

Otro fondo público, en este caso proveniente del tesoro del Reino Unido y administrado por Scottish Enterprise a través de sus LEC, es el *Business Growth Fund*. Originalmente fue diseñado como un fondo para créditos pero hoy sirve tanto para préstamos como para aportes de capital, con un mínimo de US\$30.000 y un máximo de US\$150.000<sup>7</sup>.

Entre las alternativas de financiamiento vía aportes de capital, una de las innovaciones más importantes de la estrategia escocesa fue la creación de la red de inversores LINC Scotland en 1993 con el objetivo principal de reunir a emprendedores que buscan financiamiento y asesoramiento especializado con aquellos individuos que quieren invertir tiempo y dinero en esas empresas, los llamados «inversores ángel» (*Business Angels*). LINC tiene también un pequeño fondo que utiliza para subsidiar los costos de preparación de las propuestas y ayudar a las empresas a mejorar sus perspectivas de alcanzar financiamiento externo (llegar a lo que se denomina estado de *investment ready*). Otra de las actividades que realiza LINC son los foros de inversores exclusivos para sus miembros. LINC Scotland está constituida como organización sin fines de lucro y cuenta con el aporte de Scottish Enterprise, del sector privado (básicamente los principales bancos comerciales que operan en Escocia) y de la Unión Europea.

Por último se creó el *Scottish Equity Partnership*, un fondo de capital de riesgo orientado a las Pyme con potencial de rápido crecimiento que

contó con el aporte inicial de Scottish Enterprise. En agosto del año 2000 Scottish Enterprise decidió vender parte de su participación y transformar *Scottish Equity Partnership* en una nueva sociedad con mayor capital privado: Scottish Equity Partners Limited. En esta nueva empresa Scottish Enterprise sólo conservó 25% de las acciones y algunas atribuciones dirigidas a alinear la actuación del Fondo con la estrategia de desarrollo del país. La gestión y administración del fondo quedaron en manos privadas.

### **Programas orientados a ampliar la base empresarial**

Además de los programas genéricos la estrategia planteaba la importancia de «atacar» ciertos segmentos de la población que se encuentran subrepresentados dentro del universo de emprendedores, principalmente mujeres, jóvenes y minorías étnicas, contribuyendo así a ampliar la base empresarial. Entre estas iniciativas se puede mencionar el programa *Get into Enterprise*, creado e implantado por Scottish Enterprise. Este programa, que para su utilización por parte de las minorías étnicas y los grupos socialmente marginados fue traducido a otros idiomas, consiste en un paquete de capacitación para emprendedores que se ofrece en un formato virtual a través de Internet o en un CD que se puede solicitar gratuitamente, de modo que potencialmente puede llegar a un público mucho más amplio que el resto de las iniciativas de formación de emprendedores que se instrumentan a través del sistema educativo. El paquete de capacitación está basado en 12 capítulos (o clases) que le permiten al interesado recorrer las distintas etapas del proceso de creación y gestión de una empresa.

El programa *Women into the Network* (WIN), creado en la oficina regional de Scottish Enter-

<sup>7</sup> Los préstamos son generalmente a 5 años y con una tasa de interés fija cercana a 10%, en tanto que los aportes de capital son también por un período de 5 años y en ningún caso deben superar el 30% de las acciones de la empresa.

prise en Lanarkshire y luego implantado a nivel nacional, está exclusivamente dirigido a fomentar la empresarialidad entre las mujeres. WIN ofrece a sus beneficiarias información, asistencia, capacitación, apoyo de mentores y vínculos con toda la red de apoyo de Scottish Enterprise. Las actividades de WIN son tanto para aquellas mujeres con interés en crear su propia empresa como para las titulares de empresas con menos de tres años. El WIN contempla un programa de microcréditos para mujeres (entre US\$750 y US\$7.500) operado por Scottish Enterprise a través de su red. Cabe además destacar que a partir del año 2000 Scottish Enterprise decidió fortalecer el programa, diseñando un nuevo sitio de Internet (*scottishbusinesswomen.org*) donde se puede acceder a toda la oferta de servicios para mujeres empresarias, a foros de discusión y a casos de mujeres exitosas que sirven de modelos inspiradores.

Entre las actividades orientadas a los jóvenes se destacan las llevadas a cabo por el *Prince's Scottish Young Business Trust* (PSYBT), una organización caritativa creada en 1989 y que actualmente forma parte de la estrategia. Su objetivo es ayudar, a través del apoyo profesional, el financiamiento y el posterior asesoramiento a los jóvenes emprendedores de Escocia (entre 18 y 25 años de edad). En términos generales, lo que se busca es ayudar a los jóvenes a iniciar y desarrollar una empresa, establecer una cultura emprendedora en Escocia, y realizar una contribución significativa a la reducción de los niveles de desempleo y pobreza entre los jóvenes. El esquema del PSYBT es muy simple y trabaja en dos niveles de ayuda: por un lado, el financiamiento y, por el otro, asesoramiento ligado al financiamiento. PSYBT ofrece dos tipos de financiamiento: una línea de créditos de hasta US\$7.500 con una tasa fija de 4% anual, y un subsidio de hasta US\$1.500 para personas que presenten alguna desventaja (ser desempleado o de una zona marginal) o alguna discapacidad.

### ***Programas orientados a desarrollar nuevas empresas en sectores clave***

Al igual que esquemas similares existentes en otros países, la estrategia escocesa cuenta con algunos programas orientados a desarrollar nuevas empresas en sectores clave. La definición de los sectores clave fue una decisión estratégica de Scottish Enterprise, que además estableció dentro de su estructura equipos de seguimiento y monitoreo de cada uno de ellos. Estos sectores son: biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), industrias creativas, electrónica, optoelectrónica y microelectrónica, energía, alimentos y bebidas, industrias forestales, *software* y turismo.

Estos programas apuntan casi exclusivamente a la población universitaria (investigadores, profesores y graduados) creando nuevos sistemas de incentivos hacia la carrera empresarial, facilitando fondos para la generación de prototipos y fomentando el desarrollo de redes de contacto. Un ejemplo de estos programas es el *Enterprise Fellowship Programme* una iniciativa de Scottish Enterprise de 1997, ejecutada y administrada por la Royal Society of Edinburgh (institución privada sin fines de lucro), cuyo objetivo principal es fomentar la comercialización de los productos surgidos de la base académica y científica de Escocia a través del impulso a la creación de empresas basadas en el conocimiento desde las universidades y los institutos de investigación. Este programa consiste básicamente en un concurso para obtener una beca por un año que permitirá al candidato desarrollar su producto (o propuesta comercial) hasta un estadio pre-competitivo, además de obtener formación específica en temas de gestión y administración (*management*), junto con herramientas para la elaboración del Plan de Negocios.

Otra iniciativa en este campo pero más vinculada al financiamiento de los proyectos es *The Proof of Concept Fund*, un fondo público desarrollado por

Scottish Enterprise con el objetivo de cerrar la brecha de financiamiento que existe para la etapa pre-competitiva, especialmente en aquellos proyectos con un gran potencial comercial pero que involucran un largo período de maduración y alto riesgo tecnológico. Este fondo fue constituido en 1999 con un horizonte de tres años y un capital de casi US\$ 20 millones. Al final de ese período el gobierno decidió renovar su apuesta, comprometiéndose a invertir casi US\$50 millones en los próximos seis años. Son elegibles ante este fondo todos los proyectos y actividades de I+D pre-competitiva llevados a cabo por investigadores de las universidades e institutos de investigación de Escocia. El financiamiento consiste en un subsidio de hasta US\$300.000 y un plazo de 2 años. El propósito es financiar proyectos que resulten en alguna de estas tres opciones: licencias de una nueva tecnología; un *spin-out* desde las universidades, o una nueva empresa de rápido crecimiento.

Desde el sector privado también surgieron iniciativas en esta área como Connect Scotland, una red orientada exclusivamente a empresas de base tecnológica que está formada por emprendedores, empresarios experimentados, «inversores ángel», profesionales independientes, capitalistas de riesgo y académicos que buscan ayudar a las empresas jóvenes a mejorar sus perspectivas de alcanzar financiamiento externo, desarrollar sus ideas y hacer crecer sus empresas. Connect fue lanzada en 1996 con el apoyo de Scottish Enterprise y forma parte de su red.

### **Programas orientados a apoyar empresas de rápido crecimiento**

En general estos programas nacieron con la estrategia a principios de los años noventa, diseñados y ejecutados por algunas oficinas regionales de Scottish Enterprise. Son principalmente iniciativas surgidas desde el ámbito público y presentan como rasgo sobresaliente su flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente. Como contrapartida, y tam-

bién debido a su naturaleza local, se trata de programas de pequeña escala en comparación con algunos otros detallados más arriba. Desde el surgimiento de la estrategia se han instrumentado una decena de este tipo de programas. Los dos más importantes y difundidos son los originados en las regiones de Glasgow y Lanarkshire.

El primero de ellos es *Business Ventures* que comenzó sus actividades en 1993 como agencia de asistencia para empresas de rápido crecimiento del área de Glasgow. Su objetivo principal es ayudar al lanzamiento de nuevas empresas de rápido crecimiento a través de la asistencia técnica y financiera. La definición de empresas de rápido crecimiento que utiliza *Business Ventures* para seleccionar su grupo objetivo incluye aquellas que tengan un volumen de inversión inicial de US\$150.000 y el potencial para alcanzar una facturación de US\$1.125.000 o 15 empleados al tercer año de operaciones.

El núcleo de las actividades de *Business Ventures* está compuesto por la asistencia en la etapa de lanzamiento y la guía para el financiamiento. La primera consiste en un sistema de asesoría personalizada. Un asesor de *Business Ventures* se encarga de trabajar muy de cerca con el individuo o equipo emprendedor. El tipo de asistencia depende de las necesidades que el asesor identifique en cada proyecto. Usualmente las actividades comprendidas en esta asistencia personalizada incluyen el asesoramiento para la elaboración de un Plan de Negocios y su posterior derivación hacia otros programas de Scottish Enterprise que pudieran ser de ayuda. Por su parte la guía para el financiamiento consiste en una serie de seminarios y asesoramiento sobre las distintas fuentes de financiamiento externo para empresas de rápido crecimiento y la presentación del plan de negocios ante una variedad de potenciales fuentes de financiamiento.

El otro programa exitoso en este campo fue el *LDA Entrepreneurship Programme*, que se ejecutó entre 1991 y 1999 en el ámbito de la Agencia de Desarrollo Económico de la región de Lanarkshire. Este pro-

grama nació como respuesta al cierre de una gran empresa del área y consistía en un paquete completo de formación teórico-práctica y asistencia por un período de seis meses. Además se ofrecía asesoramiento, acceso a investigaciones de mercado y apoyo para la elaboración del plan de negocios. Concluido este período de capacitación los beneficiarios seguían siendo monitoreados y asistidos por el personal de la agencia por dos años adicionales. Una característica saliente de este programa era que el énfasis estaba colocado en la formación de equipos emprendedores, más que en la asistencia a emprendedores individuales. El programa estaba fundamentalmente orientado a graduados universitarios, principalmente en ingeniería y gestión de empresas. Los candidatos eran seleccionados por la agencia con un máximo de 30 por curso.

Sobre la base de esta experiencia, la misma oficina regional de Lanarkshire decidió rediseñar y relanzar el programa el año 2001. Así nace *The High-Growth Start-up Programme* cuyo objetivo es ayudar a las empresas locales con potencial de crecimiento a que puedan acceder a financiamiento externo, asistiéndolas para que sean empresas o proyectos *investment ready*, es decir, aptos para ser financiados por terceros. El núcleo de este programa está dado por un proceso de selección y asistencia personalizada de proyectos que en su primera parte está relacionado básicamente con las tareas de análisis previo de la empresa y de su mercado (*due diligence*). Luego se estudian todos los aspectos relacionados con el financiamiento y la gestión financiera de la empresa que asegurarán el logro de todo su potencial, al tiempo que maximizarán los retornos para los inversores. Estas tareas de consultoría especializada son realizadas por profesionales independientes pero con el apoyo de los miembros del equipo de Scottish Enterprise. Dado que

los costos de consultoría en esta etapa son bastante elevados, las empresas pueden solicitar a la oficina regional de Scottish Enterprise un subsidio por la mitad de estos costos. Además esta oficina tiene un pequeño fondo de inversiones propio: *The Emerging Companies Investment Fund*, que permite a la oficina regional de Scottish Enterprise hacer inversiones o dar préstamos para las etapas de desarrollo temprano en empresas de rápido crecimiento<sup>8</sup>. En el año 2002 se realizaron inversiones en 19 empresas que significaron 141 nuevos puestos de trabajo. El monto invertido por Scottish Enterprise en estas empresas fue de casi 750.000 dólares, mientras que el dinero privado fue de casi 12 millones de dólares lo que da un efecto palanca de 16 dólares privados por cada dólar público invertido.

## LLEGADA DE LA ESTRATEGIA AL TERRITORIO Y A LOS CLIENTES

La llegada territorial y la coordinación de la oferta de programas fue un tema que siempre preocupó a los encargados de la estrategia. En 1993 Scottish Enterprise impulsó la creación de *The Business Shops Network*, en un esfuerzo por simplificar la estructura y facilitar el flujo de información para los potenciales empresarios. Los *Business Shops* eran básicamente oficinas donde las personas recibían toda la información necesaria acerca de los programas que se desarrollaban en las distintas instituciones con el objetivo de fomentar las nuevas, pequeñas y medianas empresas. El presupuesto anual de la red, compuesta por casi 40 oficinas, era de casi 5 millones de dólares, de los cuales 80% era aportado por Scottish Enterprise y el 20% restante por el sector privado.

En 1999 una evaluación externa de la red de *Business Shops* mostró que a pesar de su exis-

<sup>8</sup> El monto máximo para invertir o prestar por proyecto es de US\$750.000. Para los préstamos no es necesario presentar una garantía. Desde que se inició, se invirtieron aproximadamente más de US\$600.000 por año, totalizándose inversiones por US\$ 2,5 millones.



							Business Mentoring Scotland			Business Mentoring Scotland
The Small Business Gateway										
								Small Business Loan Scheme		
								Business Growth Fund		
							LINC Scotland			
								Scottish Equity Partnership		
Get into Enterprise										Women into the Network
Women into the Network						Women into the Network				
							Prince's Scottish Young Business Trust			
								Proof of Concept Fund		
								Enterprise Fellowships		
						Connect Scotland				
						Business Ventures		Business Ventures		Business Ventures
						LDA Entrepreneurship Programme		LDA Entrepreneurship Programme		
								High-Growth Start-up Programme		

Fuente: elaboración propia.

### Recuadro 10.2 Algunos datos de *Small Business Gateway* (2001)

- *Staff*: 175 personas trabajando a tiempo completo.
- Presupuesto: US\$20 millones aproximado (100% financiado por Scottish Enterprise)
- División *Business Start-Ups*
  - 45.000 consultas atendidas
  - 9.000 proyectos asistidos
  - 2.500 nuevas empresas (tasa de conversión proyecto-empresa = 27%)
- División *High-Growth Start-Ups*
  - 500 consultas atendidas
  - 160 proyectos asistidos
  - 90 nuevas empresas (tasa de conversión proyecto-empresa = 56%)

tencia, todavía subsistían importantes fallas en el acceso y la provisión de información (cf. DTZ Pieda Consulting 1999, *Scottish Business Shop Network Evaluation*, citado en Ashcroft, 2001). La misma evaluación destacaba gran dispersión en la calidad de los servicios prestados entre los diferentes *Business Shops* a lo largo de la red. Estos resultados llevaron a Scottish Enterprise a redefinir su estrategia de vinculación con los potenciales beneficiarios. Es así como surge en julio de 1999 la *Small Business Gateway* (SBG). Con la aparición de la *Small Business Gateway* lo que cambia fundamentalmente es el concepto. No se trata de una red de oficinas (o ventanillas) únicas, ni de una nueva institución coordinadora, sino de una marca paraguas bajo la cual se engloban y referencian todas las actividades para emprendedores (ver recuadro 10.2).

En adelante, todas las actividades para emprendedores desarrolladas por Scottish Enterprise, así como por otras instituciones que quieran contar con apoyo público y difusión nacional, se cobijan bajo la marca *Small Business Gateway* que, como su nombre señala, es actualmente la única puerta de acceso a los programas que forman

parte de la estrategia y brinda a los emprendedores un único punto de contacto con la red de apoyo de Scottish Enterprise. A través de *Small Business Gateway* se brinda información y asistencia tanto para los interesados en armar una nueva empresa como para aquellos que buscan asesoramiento para el crecimiento de su empresa ya existente.

Existen tres formas alternativas de contactar con la SBG: por teléfono, a través de una línea gratuita; por Internet, o personalmente en cualquiera de sus 40 oficinas en las diferentes ciudades del país. Los servicios ofrecidos están organizados de acuerdo al público objetivo de manera que existe un departamento encargado de brindar información general sobre negocios, básicamente en los primeros contactos con el beneficiario (*Business Information*), y otros departamentos más especializados que no sólo brindan información sino también asistencia técnica a través de sus propios consultores. Entre estos vale la pena mencionar uno orientado a las nuevas empresas (*Business Start-Ups*), otro a las nuevas empresas de rápido crecimiento (*High-Growth Start-Ups*) y otro a las empresas existentes (*Business Growth*).

## EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El monto total de dinero invertido por Scottish Enterprise en la estrategia de creación de empresas y sus programas vinculados es de alrededor 4% de su presupuesto anual. En promedio, hasta el año 2000 se gastaron entre US\$21 millones y US\$25 millones anuales, en total entre US\$126 millones y US\$150 millones durante el período. El monto total por año (año 2000) se distribuía aproximadamente de la siguiente manera: 71% en la asistencia a nuevos emprendedores a través de la *Small Business Gateway*, 15% en el apoyo a las nuevas empresas de rápido crecimiento (*Business Ventures* y otras iniciativas) y el 14% restante en el apoyo a otras iniciativas (PES, LINC, entre otras).

Una evaluación de impacto de la estrategia realizada por el Fraser of Allander Institute de la Universidad de Strathclyde destacó el hecho de que la estrategia no involucró mayor presupuesto del que se venía gastando en el pasado en la promoción de nuevas empresas, sino que se hizo una reasignación de esos recursos desde programas orientados exclusivamente al autoempleo hacia una concepción más moderna de fomento a la generación de nuevas empresas (Ashcroft, 2001).

En cuanto a los resultados obtenidos, hacia el año 2000 Scottish Enterprise difundió algunas estadísticas que mostraron un importante aumento en la cantidad de nuevas empresas en Escocia desde los primeros años de la estrategia, alcanzando en 1997 su punto máximo, muy cercano a la meta de 25.000 nuevas empresas. Sin embargo, a partir de ese momento se observó una desaceleración en el ritmo de creación de firmas que apenas comenzó a revertirse a partir del año 2001 (ver gráfico 10.1).

En general y como lo muestra el gráfico, la estrategia ha tenido un impacto positivo y estadística-

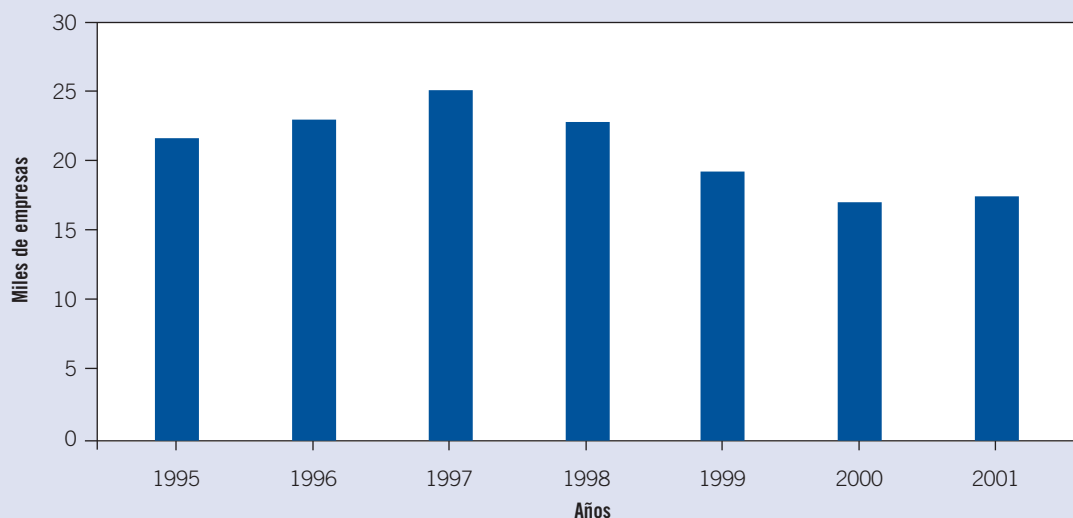
mente significativo sobre el número de nuevas empresas en Escocia, aunque mucho menor del que se esperaba y que se había establecido como meta. Utilizando el número de nuevas empresas inscritas en el impuesto al valor agregado, se estimó que durante el período 1994-1999 se crearon unas 2.124 nuevas firmas adicionales, es decir alrededor de 354 por año, una tasa promedio anual acumulada poco mayor a 3%, frente al 5% previsto como meta (Ashcroft, 2001).

En el plano cualitativo es donde se observan los resultados positivos más importantes de la estrategia. Uno de ellos es el efecto sobre la calidad de las nuevas empresas que se crearon. La disponibilidad de una mayor infraestructura de apoyo, así como la acción de los modelos de rol positivos en la sociedad tuvieron un efecto positivo de carácter disuasivo sobre aquellos proyectos de baja viabilidad, cumpliéndose el segundo de los objetivos planteados: aumentar el número de nuevas empresas que sobreviven (Ashcroft, 2001).

Otros resultados positivos destacados en esta evaluación se relacionan, en primer lugar, con el mayor interés que actualmente despierta el *entrepreneurship* y el fenómeno de la creación de empresas en la población. Particularmente destacables son los avances observados en las universidades e institutos de investigación, donde proliferaron los centros de enseñanza de *entrepreneurship* y aumentó el número de estudiantes y graduados interesados en crear su nueva empresa. Las actividades realizadas en el nivel primario, tanto privadas como públicas, también figuran como puntos destacados de la estrategia.

En segundo término aparece la mayor disponibilidad de financiamiento tanto vía créditos como especialmente a través de aportes de capital. También se observa una mayor cantidad de fondos disponibles para financiar *spin-outs* desde las universidades o centros de investigación. En tercer lugar se reconoce el desarrollo y fortalecimiento de las redes de

**Gráfico 10.1**  
**Evolución del número de nuevas empresas en Escocia (1995-2001)**



Fuente: Scottish Business Statistics, 2002. The Committee of Scottish Clearing Bankers.

emprendedores a través de iniciativas como el *Entrepreneurial Exchange* o *Business Forum*.

Por último se destaca la importancia de la *Small Business Gateway* como único punto de contacto entre los emprendedores y la red de apoyo de Scottish Enterprise, facilitando la entrada a la red y reduciendo la confusión y falta de coordinación que existía en la oferta de instituciones y programas de apoyo a emprendedores.

Según señala la evaluación, el camino recorrido ha sido importante y positivo. No obstante, subsisten algunas áreas que se deben mejorar:

- Focalizar más en los *start-ups* con mayor potencial de adicionalidad, en aquellos con orientación exportadora o posibilidades de sustitución de importaciones.
- Mejorar la provisión de servicios profesionales a aquellos segmentos de la población que se identificaron como desatendidos (p. ej.: mujeres).
- Evaluar los costos y beneficios de la opción del asesoramiento cara a cara *vis-à-vis* otras alternativas como la utilización de Internet.
- Estandarizar la distribución de los programas a través de las LEC y desarrollar un enfoque nacional más simple y claro.
- Desarrollar un sistema de monitoreo y estadísticas sobre nuevas empresas.
- Involucrar en mayor medida al sector privado en el desarrollo y la ejecución de la estrategia.
- Desarrollar programas de asistencia para las etapas posteriores al *start-up*, así como iniciativas vinculadas a desbloquear el potencial emprendedor dentro de las empresas existentes (*corporate entrepreneurship*).
- Estimular el potencial para el surgimiento de *spin-outs* y transferencia de tecnología desde las empresas multinacionales localizadas en Escocia.
- Desarrollar vínculos más fuertes entre la estrategia y las políticas de desarrollo productivo que se ejecutan desde otras agencias o ministerios.
- Aumentar la participación de las mujeres en la creación de nuevas empresas, así como de aquellos pertenecientes a grupos socialmente excluidos.

Estas conclusiones del informe del Fraser of Allander Institute constituyen un elemento fundamental para entender los cambios que se produjeron en la estrategia de Escocia a partir del lanzamiento a principios de 2002 de la iniciativa *A Smart, Successful Scotland*, la nueva visión del poder ejecutivo escocés y Scottish Enterprise para el próximo período. En cuanto al tema de la creación de nuevas empresas, este nuevo enfoque se diferencia del anterior porque implica una nueva relación de poderes entre el Ejecutivo y Scottish Enterprise (mayor centralización de las decisiones y menor autonomía de Scottish Enterprise) sumado a una decidida mayor orientación hacia una política de nichos (empresas de rápido crecimiento, mujeres y jóvenes), aunque todavía conserva algunas metas relacionadas con el enfoque más general de la estrategia previa. Un detalle importante a señalar es que a diferencia de la estrategia anterior, en este caso las metas propuestas aparecen como muy conservadoras, sin que se haya fijado ningún horizonte temporal específico.

## COMENTARIOS FINALES Y LECCIONES DE POLÍTICA

La experiencia escocesa en la promoción de las nuevas empresas ofrece lecciones interesantes. En primer lugar es importante contar con un diagnóstico previo de la situación, una clara definición del problema, sus causas y sus consecuencias económicas. Este análisis previo debería alimentar el proceso de elaboración de la estrategia, señalando en cada momento qué factor o factores deberían ser modificados, en qué sentido y qué resultados se busca alcanzar. Además, el diagnóstico debería brindar pistas claras de áreas de intervención junto con una revisión de mejores prácticas que se llevan a cabo en otras partes del mundo.

En segundo lugar, debido a los muchos y muy variados factores que influyen en la decisión de comenzar una empresa, es necesario adoptar un

enfoque estratégico integral. Además la creación de una empresa no es un punto en el tiempo, sino un proceso personal que abarca diferentes etapas, desde la identificación de la idea de negocios hasta la gestión de la empresa en marcha, en donde las demandas de apoyo son diferentes.

Por los mismos motivos Scottish Enterprise definió un horizonte de actuación de largo plazo, pero se incluyeron acciones tanto de corto plazo (mejorar la infraestructura de apoyo) como de más largo aliento (cambiar la cultura).

Según los evaluadores de la estrategia, una política orientada a la creación de nuevas empresas no debería ser una isla: es esencial que ella se enmarque en un contexto de políticas más generales y que exista cierta articulación y complementación con los programas y estructuras preexistentes.

En cuanto a la gestión interna de la estrategia, la experiencia escocesa ha mostrado la importancia de contar con una coordinación central que brinde cierta coherencia interna y homogeneidad a la estrategia pero con un importante reconocimiento del aporte que puede hacerse desde lo local, no sólo en la ejecución de los programas sino fundamentalmente en el diseño de iniciativas que emergen de las necesidades locales y que luego son «colectadas» y capitalizadas a nivel nacional. Así mismo, la experiencia escocesa demuestra que en la práctica es compatible el objetivo de una política genérica (favorecer un importante número de nuevas empresas) con el objetivo de una política de nichos (impulsar la creación de algún tipo especial de nuevas firmas, las de rápido crecimiento, basadas en el conocimiento, etc.). Aún más, parecería deseable tener una combinación de ambos enfoques que brinde la posibilidad a un importante número de personas de comenzar con una actividad empresarial, al tiempo que dedique especial atención a aquellas nuevas firmas que por sus características tienen una importancia mayor para el conjunto de la economía.

Vinculado a ello, la experiencia escocesa muestra que es importante incluir acciones con una cierta orientación sectorial, aunque la misma no debería ser excluyente. En todo caso, las preferencias deberían traducirse en programas especiales para los sectores preferidos, junto con una asistencia general a las otras ramas de la actividad económica.

Una estrategia integral debería enfocarse tanto en desbloquear el potencial emprendedor que yace en la sociedad —removiendo barreras a la entrada, facilitando la concreción de las ideas en empresas, etc.— como en ampliar la base empresarial, apuntando hacia aquellos segmentos de la sociedad que se encuentran subrepresentados dentro de la población emprendedora. Para ello, es necesario que la estrategia incluya acciones orientadas principalmente al cambio cultural, la adquisición de competencias, el desarrollo y fortalecimiento de las redes —formales e informales— y la mejora de la infraestructura de apoyo a los emprendedores.

En conjunto, la oferta de servicios y asistencia a emprendedores debe ser dinámica y flexible, capaz de adaptarse y cambiar de foco si las condiciones del entorno así lo requieren, al tiempo que busque permanentemente satisfacer las demandas de apoyo de los emprendedores en las distintas etapas de su proceso. Lo anterior no implica que deba evitarse cierta estandarización de los servicios, sino que debería contemplarse una convivencia de

ambos sistemas donde exista una plataforma estandarizada y un conjunto de servicios de mayor calidad y valor agregado de tipo *tailor-made*.

Del mismo modo es necesario construir sistemas de monitoreo de los beneficiarios de los programas que permitan tener una base cuantitativa sobre la cual realizar las evaluaciones de impacto de los mismos.

El desarrollo estratégico exige invertir. Es necesario comprometer recursos durante períodos largos para que una estrategia de este tipo tenga un impacto significativo. Lo anterior no sólo se circunscribe al financiamiento público. Ambos sectores, público y privado, deberían asociarse en esta campaña. La experiencia escocesa mostró que la sociedad pública y privada, así como el apalancamiento público de pequeñas iniciativas privadas constituyen buenas prácticas de financiamiento de este tipo de políticas.

Finalmente, y tan importante como el tema del dinero, para el éxito de una estrategia de este tipo es imprescindible contar con el compromiso y la participación de toda la sociedad: gobierno, empresas, instituciones de ciencia y técnica, organizaciones no gubernamentales, fundaciones, etc. Una estrategia orientada a la creación de nuevas empresas será más exitosa cuanto más sea concebida como un proyecto de toda la sociedad y no exclusivamente de un gobierno en particular.

## LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA ALEMÁN EXIST

*Juan Federico y Hugo Kantis*

Numerosos estudios internacionales realizados en los últimos años destacan el papel que juegan las instituciones del conocimiento (universidades, institutos tecnológicos, centros de investigación, etc.) como yacimientos de nuevos emprendimientos dinámicos, especialmente de aquellos basados en el conocimiento y la tecnología. Conscientes de este fenómeno, distintos gobiernos han instrumentado diferentes programas e iniciativas orientadas a desarrollar el potencial que existe en las universidades e institutos de investigación para la creación de nuevas empresas basadas en la tecnología y la innovación. Un ejemplo de este tipo de «políticas de nicho» es el programa EXIST (*Existenzgründer aus Hochschulen*) cuya traducción sería «Emprendedores desde las Instituciones de Educación Superior». EXIST fue lanzado hacia finales de 1997 y constituye una importante innovación institucional respecto del resto de otros programas similares orientados al segmento de emprendedores y empresas basados en la tecnología y el conocimiento.

A lo largo de este trabajo se describirá el funcionamiento del Programa EXIST, haciendo hincapié en la estrategia subyacente, sus antecedentes, los principales componentes, la instrumentación y finalmente algunos resultados obtenidos hasta el momento<sup>9</sup>.

### ANTECEDENTES

Hacia mediados de los años noventa el sistema universitario alemán era objeto de un importante debate. Las discusiones más relevantes giraban en

torno a cómo adecuarlo a los nuevos requerimientos del contexto de negocios de fin de siglo, y en particular a cómo se podría impulsar a partir de las universidades la generación de nuevas empresas tecnológicas para cerrar la brecha que separaba a Alemania de sus competidores (especialmente Estados Unidos). En este contexto, hacia finales del año 1996 se llevó a cabo una investigación, denominada Proyecto Athene, la cual señalaba la existencia de un potencial emprendedor y de innovación en las instituciones de educación superior y en los centros de investigación que no estaba siendo capitalizado. Los resultados finales de esta investigación mostraban que durante el período 1990-1996 se crearon en Alemania 2.465 nuevas empresas de base tecnológica a partir de las universidades e institutos tecnológicos, aproximadamente unas 350 nuevas *start-ups* por año (ver ADT e.V., 1998). Aunque a primera vista esta cifra parece muy importante, si se tiene en cuenta que la población universitaria alemana (estudiantes, investigadores y graduados) es de aproximadamente 850.000 personas, la fertilidad emprendedora parece bastante menos significativa: unas 2,9 nuevas empresas cada 1.000 universitarios (ver Koschatzky, 2001).

Por otro lado, el Proyecto Athene indagó acerca del interés en la opción emprendedora entre los docentes, investigadores, egresados y alumnos de estas universidades y centros de investigación. Los resultados señalaban que si bien existía potencial interés, el mismo no estaba muy difundido, especialmente en las universidades. Al res-

<sup>9</sup> Para la realización del mismo se consultaron distintas fuentes de información tales como publicaciones especializadas, sitios de Internet, consultas personalizadas por correo electrónico y trabajos académicos, los cuales fueron complementados con un trabajo de campo que incluyó una serie de entrevistas en profundidad con los principales actores en el proceso de gestación e implantación de distintas iniciativas regionales (KEIM, Dresden Exist y GET UP), además de otras personas clave en la ejecución del programa a nivel nacional y funcionarios políticos.

pecto el informe mostraba que aproximadamente 5% de la población universitaria (alumnos, graduados y docentes) estaba comprometido de alguna manera con la creación de una nueva empresa, y de este porcentaje, 31% se encontraba realizando acciones concretas en esa dirección<sup>10</sup>. La imagen era más positiva en cambio entre el personal de los centros de investigación y desarrollo, donde una cuarta parte de ellos mostró algún interés en convertirse en empresario.

En cuanto a las herramientas para la promoción de estos nuevos emprendimientos tecnológicos, el Proyecto Athene también relevó algunas iniciativas que se estaban desarrollando dentro de las universidades en ese tiempo. Uno de los ejemplos más nombrados por el estudio era el Proyecto Extra, que comenzó en 1994 en la Universidad de Kaiserslautern y consistía básicamente en seminarios y cursos para estudiantes, graduados y científicos, que buscaban crear o desarrollar una nueva empresa. Otros ejemplos que se mencionan en el estudio son el proyecto GO! en el estado de Nordrhein-Westfalen, una competencia de planes de negocios auspiciada por la consultora McKinsey en la región de Munich y en las universidades de Berlín.

A pesar de estas iniciativas aisladas, distintos estudios reclamaban la necesidad de un programa de alcance nacional exclusivamente orientado hacia los emprendimientos de alta tecnología, debido a la especificidad de las demandas de apoyo de estos emprendimientos que los programas existentes no llegaban a cubrir<sup>11</sup>.

Tomando en consideración estos resultados, y en el marco de la discusión antes mencionada acerca de la necesidad de adecuar el sistema universitario al

nuevo escenario de negocios, el Ministerio Federal de Educación e Investigación (BMB+F) lanzó en diciembre de 1997 el Programa EXIST: *Existenzgründer aus Hochschulen*, cuyos principales componentes se describen a continuación.

## OBJETIVOS, PRINCIPIOS E INSTRUMENTACIÓN

El propósito principal de EXIST es estimular la «cultura emprendedora» dentro de las instituciones de educación superior (IES) e impulsar el surgimiento de nuevas empresas innovadoras. El programa tiene cuatro objetivos principales (ver BMB+F, 2000): crear una «cultura emprendedora» permanente en la enseñanza, investigación y administración de las IES, focalizada en los estudiantes, el *staff* de las universidades y sus graduados; impulsar una mayor vinculación entre los resultados de la investigación académica y la estructura productiva de las regiones; desarrollar el gran potencial que yace en las universidades y centros de investigación para la generación de ideas de negocios y emprendedores, y aumentar significativamente el número de *start-ups* innovadores y la creación de nuevos puestos de trabajo.

Como el foco de este programa está puesto sobre las nuevas empresas innovadoras, se seleccionó muy cuidadosamente la población objetivo: alumnos, graduados, profesores e investigadores pertenecientes a las IES, así como el tipo de emprendimientos que se iba a apoyar: productos y servicios de alta tecnología.

El primer paso que se dio en la formulación de este programa fue tomar modelos de algunas universida-

<sup>10</sup> Además, cuando se les preguntó acerca del momento en que pensaban emprender, 47% de los estudiantes manifestó que lo haría 2 o 3 años después de finalizados sus estudios

<sup>11</sup> Es importante aclarar además que para el resto de las *start-ups* (no tecnológicas), tanto el gobierno federal como los distintos estados y comunas contaban con instrumentos de promoción y asistencia a las nuevas empresas, principalmente focalizados en la capacitación y la asistencia financiera.

### Recuadro 10.3 Programa EXIST

«... El objetivo no era encontrar *el* modelo de intervención, sino fomentar la aplicación de varios modelos que respondieran en cada caso a las particularidades del tejido productivo, social e institucional de las diferentes regiones (...). Luego estas experiencias, las lecciones aprendidas podrían ser transferidas a otras regiones con similares características...».

—Thomas Bausch, Coordinador del Programa EXIST.

des norteamericanas exitosas, tales como el MIT o Stanford, pero pronto se dieron cuenta de que en realidad lo que hacía falta era el convencimiento propio de la Universidad y los agentes locales acerca de la importancia de incluir estos temas dentro de su estructura. En este sentido lo que se buscó con el Programa EXIST fue desarrollar un conjunto de «buenas prácticas» en distintas regiones donde universidades y centros de investigación interactúen para el logro de los objetivos anteriores, con distintos agentes del medio empresarial, industrial y gubernamental local.

Para cumplir con este objetivo, el gobierno (a través del Ministerio Federal de Educación e Investigación) decidió instrumentar un llamado a concurso de propuestas. Todas las regiones fueron invitadas a presentar propuestas que incluyeran distintos modelos de intervención en su área con el propósito de impulsar un cambio cultural en las universidades e institutos de educación superior y promover el surgimiento de nuevas empresas innovadoras. El principal requisito para presentarse era que las propuestas debían ser llevadas a cabo por una red interinstitucional de por lo menos tres socios, de los cuales uno debía ser una IES o un centro de I+D.

La idea del concurso de propuestas resultó una innovación en el diseño respecto de la mayoría de las políticas de este tipo que se estaban ejecutando en otros países. En tal sentido, EXIST quedaba

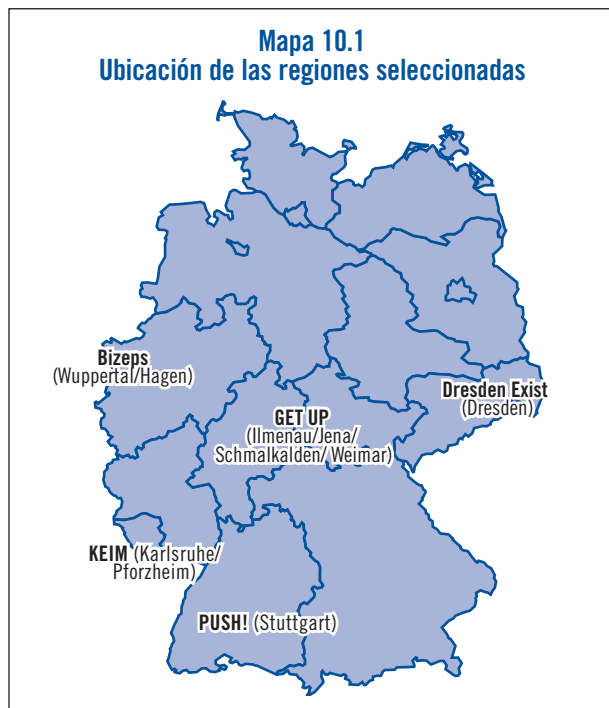
configurado como un programa del tipo *bottom-up*, fomentado desde el nivel nacional. En otras palabras, lo novedoso del modelo de intervención de EXIST fue que desde el nivel nacional se establecieron los incentivos para que las regiones hicieran sus propuestas y desarrollaran sus propios modelos de intervención, de los cuales se elegirían los más interesantes para ser probados durante un período de tres años.

En diciembre de 1997 se lanzó formalmente el concurso. Se presentaron 109 propuestas de todas las regiones de Alemania, que involucraban a casi 200 IES. El proceso de selección comenzó en marzo de 1998 y constó de dos etapas que operaban como un filtro. La primera consistía en una preselección donde se evaluaba en general el concepto (su atractivo y pertinencia) junto con el modelo de intervención propuesto. De esta primera etapa se eligieron las 12 propuestas más interesantes, que pasaron a la segunda ronda.

El jurado estaba integrado por representantes del mundo académico, político, financiero y empresarial, designados por el Ministerio. También participó en esta instancia de evaluación el Instituto Fraunhofer, a través de su Instituto de Investigación en Sistemas y Desarrollo Territorial, el cual cuenta con una destacada experiencia en la investigación y el asesoramiento sobre programas de desarrollo productivo y sistemas de innovación a nivel regional<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> El Instituto Fraunhofer es una organización pública que cuenta con distintos institutos y departamentos, distribuidos en diferentes ciudades de Alemania dedicados a la investigación y el desarrollo.

**Mapa 10.1**  
**Ubicación de las regiones seleccionadas**



Si bien no había criterios explícitos para la selección, uno de los entrevistados en el Instituto Fraunhofer afirmó que se tomó en cuenta principalmente el diseño del concepto y modelo de intervención, el grado de contribución de cada una de las propuestas a los objetivos de EXIST, la calidad y reputación de las instituciones que lo presentaban y finalmente el potencial de desarrollo y éxito que tenía cada propuesta.

La segunda etapa de la selección se llevó a cabo en el mes de julio de 1998. Para esta etapa se solicitó a las regiones seleccionadas completar su presentación anterior, incluyendo mayores detalles sobre las actividades que se realizarían, los costos, la configuración institucional, etc. En agosto del mismo año se volvió a reunir el jurado y seleccionó las 5 propuestas ganadoras.

Como se puede observar en el mapa 10.1 y con el objetivo de promover la instrumentación de distintos

modelos de intervención, la selección también tuvo en cuenta cierto criterio de diversidad (para más detalles sobre las regiones, ver cuadro 10.3 al final de esta sección). Así, entre las 5 regiones ganadoras se puede observar una perteneciente a la región oeste del país, localizada en una zona industrial deprimida y caracterizada por la presencia de industrias maduras (Bizeps); otras dos ubicadas en la próspera región del sur, en el estado de Baden-Württemberg (PUSH! y KEIM) y dos localizadas en distintas regiones pertenecientes a los «nuevos estados», aquellos que formaban parte de la Alemania oriental (GET UP y Dresden Exist). Cada una de estas 5 regiones se hizo acreedora a un subsidio del gobierno, a través del Ministerio de Educación e Investigación, por el total del presupuesto solicitado para desarrollar sus conceptos, ideas y propuestas en un plazo de tres años. Del mismo modo el Programa EXIST financia 2 iniciativas de naturaleza supra-regional: EXIST-Seed y EXIST-HighTEPP que mencionaremos con mayor detalle más adelante.

## EL FINANCIAMIENTO

El monto total comprometido para los primeros tres años del Programa EXIST era de aproximadamente 25 millones de dólares<sup>13</sup>. La distribución de los fondos no se hizo en forma proporcional entre las 5 regiones, sino que respondió a las necesidades que cada una había establecido en su propuesta, con montos máximos de aproximadamente US\$ 6 millones para algunas regiones (KEIM o PUSH!) y mínimos de cerca de US\$ 4 millones para otras (Dresden Exist).

## LA CONFIGURACIÓN INSTITUCIONAL

En el nivel superior de la organización se encuentra el Gobierno Federal, a través del Ministerio de

<sup>13</sup> Este monto sólo incluye las iniciativas regionales.

Educación e Investigación, el cual no sólo provee el financiamiento para la realización de las distintas actividades en cada una de las regiones seleccionadas, sino que también es el encargado de establecer los principios y las líneas estratégicas de EXIST. A su vez, el Ministerio es responsable del Programa ante el Ejecutivo y el Parlamento, debiendo presentar a estos órganos de gobierno informes periódicos sobre la ejecución del mismo.

En las definiciones estratégicas participa, junto al Ministerio, un Consejo Consultivo formado por siete miembros que representan el mundo académico, industrial y financiero. Su rol fue mucho más importante en la etapa de definiciones anterior al lanzamiento del programa y en la selección de las iniciativas ganadoras. Actualmente su función se centra más en seguir la evolución de las actividades desarrolladas por cada iniciativa y en el diseño de la segunda etapa del Programa EXIST, lanzada en marzo de 2002, cuyas características principales se detallarán más adelante.

La gestión y el control de todo el Programa está a cargo de una consultora privada especializada, seleccionada a través de un concurso público de credenciales<sup>14</sup>. Esta consultora actúa como agente intermediario entre el Ministerio y las regiones, a través de las distintas instancias responsables del proyecto en cada una de ellas. Las tareas de esta consultora, en lo esencial, se pueden dividir en tres grupos. En primer lugar, es la responsable del control administrativo de la ejecución de las actividades planteadas en cada una de las propuestas. En segundo término, es la encargada de la gestión y el control del financiamiento a las regiones y, en tercer lugar, está a cargo de la recolección de información y la elaboración de informes sobre las actividades realizadas y en ejecución en el marco del Programa. Además,

esta consultora tiene a su cargo gestionar el subprograma EXIST-Seed, una iniciativa suprarregional orientada a financiar a investigadores en su proceso hacia la creación de una empresa a partir de los resultados de su labor de investigación, cuyos detalles se verán con mayor profundidad más adelante.

La evaluación y el monitoreo de las actividades de las distintas regiones, así como el asesoramiento a las mismas está a cargo del Instituto de Investigaciones en Sistemas y Desarrollo Territorial del Instituto Fraunhofer, que también actúa como intermediario entre las distintas regiones y el Ministerio, pero su rol se focaliza exclusivamente en los aspectos estratégicos de la propuesta o en temas más generales del desarrollo de la región. Paralelamente, el Instituto Fraunhofer desarrolla estudios e investigaciones acerca de las diferentes iniciativas que se llevan a cabo en las distintas regiones de EXIST, contribuyendo así a la difusión de las actividades y al intercambio de experiencias. Por último, el Instituto Fraunhofer organiza semestralmente encuentros para los responsables de las distintas regiones en los cuales se intercambian experiencias, se debaten problemáticas comunes y se favorece la conformación de redes informales.

En la base del esquema institucional de EXIST se encuentran las distintas iniciativas regionales, organizadas de formas diferentes de acuerdo con sus características, su tejido institucional y los socios que forman parte de ella. En este sentido hay que destacar que en todas las iniciativas existe un «núcleo duro» de socios (los fundadores, los que presentaron la propuesta original) y una red más amplia de instituciones, agentes clave, organismos públicos locales y regionales que colaboran en la ejecución de las actividades. Las formas organizativas adoptadas por las distintas regiones van desde una gestión

<sup>14</sup> Si bien esto representa una novedad respecto de las políticas de *entrepreneurship* llevadas adelante en otros países, en una de las entrevistas se señaló que esta práctica de encargar la gestión de programas públicos a consultoras especializadas (privadas o mixtas) es bastante común para el gobierno alemán, también en otros campos como la energía o la protección del medio ambiente.

tercerizada en una consultora independiente (como el caso de KEIM) a una gestión centralizada en la misma unidad ejecutora que está dentro de la Universidad (por ejemplo, Dresden Exist). Sin embargo, se trata en todos los casos de estructuras pequeñas, conformadas por no más de 10 personas.

## RESUMEN DE LAS INICIATIVAS REGIONALES DEL PROGRAMA EXIST

Se describen a continuación las principales acciones que se desarrollan en cada una de las cinco regiones originales de EXIST. El caso KEIM, de la Región de Karlsruhe/Pforzheim, se describirá con mayor detalle debido a que presenta algunas características que lo hacen particularmente interesante (configuración institucional, enfoque, resultados) y, debido a ello, se colectó mayor cantidad de información sobre el mismo.

### KEIM

La iniciativa KEIM se desarrolla en la región de Karlsruhe, una de las áreas tecnológicas más importantes de toda Europa, que cuenta con numerosas universidades e institutos de I+D, lo que la convierte en una zona fértil para el desarrollo y la instrumentación de nuevas ideas, productos, procesos y negocios. Contrariamente a otros importantes centros económicos alemanes, la estructura económica de esta región se encuentra básicamente compuesta por pequeñas y medianas empresas.

La red de KEIM está constituida por la Universidad Tecnológica de Karlsruhe, los Fachhochschule de Karlsruhe y Pforzheim, el Centro de Investigaciones de Karlsruhe, el Gobierno Local de Karlsruhe, la Cámara de Industria y Artesana-

do y un Consorcio Intermunicipal que representa a las pequeñas ciudades de la región<sup>15</sup>.

Los objetivos de KEIM son: reunir los recursos y las ideas aisladas existentes en la zona para desarrollar una estrategia conjunta; establecer procesos integrados de estímulo y apoyo a emprendedores de entidades universitarias y centros de investigación, y alcanzar un número significativo de estudiantes y graduados interesados y capacitados en la actividad emprendedora.

En la instrumentación del programa, KEIM introdujo una novedad respecto de los programas de las otras regiones y también respecto de otras iniciativas similares en otros países como es la de establecer primero un marco conceptual acerca de lo que se entiende por proceso emprendedor para fundamentar su modelo de intervención y articular la oferta de actividades y servicios que se ejecutan como parte del mismo. Esta concepción teórico-práctica del modelo de intervención es el llamado «Proceso KEIM», en el cual se distinguen tres etapas, que van desde la sensibilización hasta el apoyo a la expansión del negocio, pasando por el desarrollo de las capacidades emprendedoras y la asistencia al lanzamiento de la empresa.

La primera etapa del Proceso KEIM está relacionada con la sensibilización, motivación, formación y orientación de los potenciales emprendedores. En este sentido se desarrolló una amplia y variada cantidad de eventos motivacionales (como presentación de casos exitosos o campañas publicitarias), seminarios, cursos de capacitación, conferencias, clases especiales y ejercicios de simulación de empresas. Todas estas actividades son organizadas y desarro-

<sup>15</sup> Los Fachhochschule son instituciones de educación superior con una mayor orientación práctica que las universidades, donde los alumnos deben cursar una parte de sus estudios en empresas o instituciones. Además los profesores no tienen que ser académicos de carrera, como en el caso de las universidades. En general, se busca que sean profesionales con una larga experiencia en el sector empresarial, que vuelquen sus conocimientos y vivencias en el aula. Por lo tanto, se trata de un tipo de educación de nivel universitario pero con mayor interacción y relación con el mundo real.

lladas dentro de los respectivos centros que la red de KEIM posee en la Universidad y en los Fachhochschule. Entre las principales actividades orientadas a la formación y el desarrollo de capacidades emprendedoras se destacan el ciclo de Seminarios «Pensamiento Emprendedor» que se da en el Centro KEIM de la Universidad Tecnológica de Karlsruhe, el Programa «El Ingeniero como Emprendedor» dictado por el Fachhochschule Karlsruhe, y el Ciclo de Seminarios para emprendedores del Fachhochschule Pforzheim (Gründerseminar). La iniciativa PriManager orientada a los alumnos del penúltimo año del nivel medio consiste en un concurso de simulación de empresas que se inició en el área de Pforzheim y que hoy se realiza en todo el estado.

Más de 60 docentes están involucrados en la realización de estos eventos, aproximadamente 10% del total de docentes de las tres IES. Según información de la Oficina de KEIM, alrededor de 2.500 personas participaron en las más de 100 actividades que se realizaron en el año 2001 en las tres instituciones de educación superior, cifra que representa una cobertura de 15% del total de la población objetivo (estudiantes, docentes, graduados e investigadores). Del total de los participantes, 40% provino de la Universidad de Karlsruhe, 35% del Fachhochschule Pforzheim, 13% del Fachhochschule Karlsruhe y el resto de otros institutos de investigación e institutos técnicos de la región.

La segunda etapa del Proceso KEIM está relacionada con el apoyo y acompañamiento a quienes quieran lanzarse a la carrera empresarial. Para ello se diseñó lo que se ha denominado Programa de Apoyo a Fundadores de Empresas, que no es una actividad nueva creada en el ámbito de KEIM, sino que consiste en la articulación de distintas iniciativas y acciones

que se desarrollan tanto en el marco de KEIM como fuera de él. A diferencia de la etapa anterior, donde las actividades estaban organizadas y ejecutadas básicamente dentro de la Universidad y los Fachhochschule, en esta etapa la Oficina de KEIM cobra un rol más protagónico como articulador de las distintas iniciativas relacionadas con el Programa.

La oferta de servicios y asistencia en esta etapa se puede dividir en aquellos orientados a la preparación y evaluación del proyecto de la empresa, y aquellos que viabilizan o apoyan el lanzamiento efectivo de la empresa. Entre los primeros, la iniciativa central es el programa de tutorías o mentores de KEIM. El sistema de tutorías consiste básicamente en la posibilidad de contar con el asesoramiento de un consultor o empresario experimentado que ayudará al potencial empresario a evaluar su idea y elaborar su plan de negocios. Para ello, KEIM cofinancia el costo de entre 20 y 30 horas de consultoría, en un esquema de 10% el emprendedor y 90% KEIM hasta un monto máximo de US\$1.000. Por otro lado, existe un programa de entrenamiento (*coaching*) cuyo objetivo es apoyar al emprendedor en el lanzamiento de la empresa y su ingreso al mercado. Si bien el programa busca adaptarse a las necesidades de cada emprendedor en particular, en general la asistencia se centra en tres ejes: consultoría especializada en temas tecnológicos, estudios de mercado (fundamentalmente externos) y gestión de patentes y derechos de propiedad intelectual. Y al igual que el sistema de tutorías, el *coaching* se organiza sobre la base de un esquema de 90% del costo pagado por KEIM y 10% pagado por el emprendedor, en este caso hasta un máximo de US\$25.000<sup>16</sup>.

Debe también señalarse la aparición de NewCome.de, dedicado a proveer información útil a los

<sup>16</sup> En total KEIM cuenta con un cuerpo de 20 tutores y *coaches* acreditados. Para ser tutor o «facilitador» (*coach*) es necesario tener por lo menos un año de experiencia en el asesoramiento a nuevas empresas, o haber trabajado en empresas. Los tutores deben estar acreditados ante la Oficina KEIM y generalmente pertenecen a las instituciones de educación superior o a otras instituciones de la sociedad civil que forman parte de la red de KEIM, como por ejemplo Cyberforum e.V. o la asociación de empresarios Gründer helfen Gründern (emprendedores ayudan a emprender).

emprendedores del estado de Baden-Württemberg, portal que nació dentro del Centro KEIM del Fachhochschule Pforzheim como un proyecto de un grupo de profesores que querían armar una plataforma de distribución de información para emprendedores de la región de Pforzheim. Ese proyecto original se llamó Gründerland.net. La idea fue creciendo y ampliando su alcance a la región de Karlsruhe hasta concitar el interés del gobierno estadual, que decidió aportar dinero para hacer crecer este proyecto hasta lo que es actualmente y que cuenta también con la iniciativa PUSH! (Stuttgart) y otras regiones del estado que desde diciembre 2001 conforman NewCome.de.

Del total del presupuesto de KEIM, aproximadamente un tercio se dedica a financiar el programa de tutorías y entrenamiento (*coaching*), aproximadamente entre 1,7 millones y 2,1 millones de dólares en los 3 años. Según el Anuario 2000 de KEIM, durante ese año se dio asistencia a 258 proyectos, de los cuales 84 derivaron en nuevas empresas, 32,5% de logro. Si bien no se tiene un parámetro contra el cual comparar, este índice de transformación de proyectos en empresas parece lo suficientemente alto como para validar la idea del valor agregado que la red KEIM aporta a una región que de por sí contaba con grandes potencialidades.

La tercera etapa del Proceso KEIM está focalizada en el apoyo a la consolidación y el crecimiento de la empresa. Aquí lo más importante es el desarrollo de redes y la facilitación de contactos. Al respecto cobra vital importancia el rol que juegan las asociaciones de empresarios Cyberforum e.V. y Gründer helfen Gründern (GhG). Esta última fue creada en 1998 como sociedad sin fines de lucro. Su objetivo principal es la formación y calificación de estudiantes y graduados de las universidades en temas vinculados con la creación y gestión de empresas, así como asesorarlos en los temas económicos y legales. Los socios de

GhG son empresas de los sectores de IT, ingeniería y electrónica, así como consultoras y profesionales independientes (estudios de abogados y contadores). Sus principales actividades incluyen la realización de seminarios y cursos formativos, reuniones o foros de contactos, boletines de información y la participación en actividades formativas que organizan las universidades.

Por su parte, Cyberforum e.V. es una organización sin fines de lucro constituida en julio de 1997 por un grupo de empresarios experimentados de la ciudad, el aporte del gobierno local y algunos académicos. Su objetivo es contribuir al nacimiento y desarrollo de nuevos emprendimientos en los sectores de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y sectores multimedia en la región de Karlsruhe. Los destinatarios de sus actividades son jóvenes emprendedores e incluyen una amplia gama de actividades formativas y fundamentalmente un espacio de intercambio y desarrollo de redes. También actúa como una red de «inversores ángel» y tiene un pequeño fondo de capital semilla, aportado por el gobierno del estado de Baden-Württemberg. Entre las actividades que organiza Cyberforum, los encuentros mensuales son los eventos más importantes.

### **Bizeps**

La iniciativa Bizeps se localiza en Bergisch-Märkisch, una de las regiones industriales más antiguas de Alemania (45% del empleo está en esa área, 10% más que la media nacional) destacando entre las principales ramas localizadas en esta región la metalmecánica, eléctrica, química, autopartes y textil. En cuanto al tamaño de las empresas se puede decir que en la región predominan las Pyme, aunque también se encuentran localizadas algunas grandes empresas.

Este proyecto está coordinado desde la Bergische Universität e involucra a otras dos instituciones de educación superior (la FernUniversität Hagen y el

Märkische Fachhochschule). En términos generales, el propósito principal de esta red es aumentar la tasa de emprendimientos entre los graduados, en particular en las carreras que cuentan con un mayor potencial subexplotado (ciencias naturales e ingeniería). Los grupos a los que se apunta para el desarrollo de nuevas empresas son estudiantes, asistentes de investigación, profesores y graduados universitarios.

La estrategia de Bizeps tiene tres objetivos principales: crear estructuras y condiciones de trabajo que faciliten la emergencia de *start-ups* al interior de las universidades; brindar apoyo, asistencia y promoción a las nuevas empresas, tanto en su período de formación como luego de su lanzamiento; y crear un ambiente social y cultural que impulse y valore la formación de nuevas empresas.

Las principales actividades desarrolladas en el marco del proyecto Bizeps se pueden agrupar en tres ejes: el de la formación de emprendedores dentro de las IES; el de la formación de emprendedores fuera de las IES; y el apoyo y asistencia técnica a emprendedores. Dentro del primer conjunto se destaca la cátedra de Entrepreneurship y Desarrollo Económico, creada en 1999 en la Bergische Universität, para los alumnos de la carrera de Economía. Para el caso de los estudiantes de las otras carreras la misma cátedra desarrolló un módulo optativo. La principal característica de esta cátedra es que apunta a la formación en los aspectos relacionados con la planificación y gestión de negocios además de incluir temas más macro como la relación entre *entrepreneurship* y desarrollo económico.

Por su lado, la FernUniversität Hagen tiene su propia oferta formativa para los estudiantes que quieren ser emprendedores. La misma se compone de tres cursos: «*Becoming an Entrepreneur*», dirigido a personas interesadas en emprender, donde se abordan problemas relacionados con la decisión de ser emprendedor; «*Start-up Management*» que

apunta a temas relacionados con la gestión de los negocios y, finalmente, «*Start-up Counselling*» que a diferencia de los anteriores no apunta a los estudiantes que quieren ser emprendedores, sino que está dirigido a personas que apoyan a emprendedores. Además, en esta Universidad se desarrolló una nueva materia: «*Start-Ups* y la próxima generación de emprendedores» a ser incluida en las carreras de ingeniería y ciencias naturales.

Dentro del segundo eje de intervenciones, las ligadas a la formación de emprendedores fuera de las IES, se destaca la Alianza de Capacitación (*Training Alliance*), que busca integrar y especialmente coordinar las ofertas de capacitación de 16 instituciones diferentes de la región. En este sentido se ha desarrollado un catálogo en el que aparecen más de 60 cursos y actividades de capacitación para emprendedores.

Por último resta mencionar las actividades orientadas al apoyo y a la asistencia a emprendedores. En esta área vale la pena destacar las oficinas de asistencia a los *start-ups*. Estas oficinas están localizadas dentro de cada uno de los 8 centros tecnológicos regionales distribuidos en toda la región de la red Bizeps. Estas oficinas cumplen con un rol semejante al de las incubadoras. Se trata de espacios donde las empresas, por un período determinado, pueden probar su idea de negocios y sus capacidades sin tener que incurrir en importantes costos en términos de inversiones iniciales. Además, durante ese período cuentan con el apoyo de mentores de la red Bizeps.

### **Dresden Exist**

Esta iniciativa se localiza en la región de Dresde en el estado de Sajonia, una de las regiones más importantes de la ex Alemania Oriental. A partir de la unificación alemana, y especialmente en los últimos años, numerosas grandes empresas transnacionales se han localizado en esta región,

creando un ambiente propicio para el asentamiento de nuevas empresas con fuerte potencial innovador que puedan trabajar junto con las grandes en el desarrollo de redes industriales.

A diferencia de las otras regiones, Dresden Exist está concentrada en una sola Universidad (la Universidad Tecnológica de Dresde), específicamente en la Facultad de Economía y Negocios. El objetivo principal de *Dresden Exist* en línea con el programa nacional, es aumentar el número de *start-ups* desde las IES. Para ello se han fijado dos objetivos más específicos: desarrollar una atmósfera emprendedora en la universidad, y ampliar el perfil de la Universidad, muy relacionado con aspectos puramente técnicos e ingenieriles, para darle una mayor importancia a la empresarialidad y la innovación.

Las principales actividades que se desarrollan en el marco de esta iniciativa son el *Gründerfoyer*, los «*enterprise rooms*» y «*enterprise talkshows*», cursos opcionales para los alumnos de las carreras que no son de negocios, y la cátedra de *Entrepreneurship* (que es sólo para estudiantes de Economía y Negocios).

Los *Gründerfoyers* son los eventos más masivos e importantes que se realizan debido a que implican una alta exposición hacia el exterior de la iniciativa y de la Universidad. Concretamente se trata de una serie de eventos —dos por semestre— cuyo objetivo es poner en contacto a los estudiantes, graduados, investigadores y público en general, con personajes relevantes del quehacer empresario y político e institucional local. Armado en forma similar a una feria comercial, los participantes tienen la oportunidad de presentar sus ideas, hacer contactos con instituciones de apoyo, recibir información, etc. Además siempre se cuenta con la presencia de alguna figura importante a nivel nacional que abre el evento con una disertación y que constituye la principal atracción

del evento (ejemplos de estos personajes pueden ser los gerentes de firmas multinacionales o el Ministro de Economía). El primero de estos eventos se realizó a fines de 1998 y desde ese momento han participado aproximadamente unas 400 personas por evento.

Dentro de la Universidad se hallan las *Enterprise Rooms*, oficinas o lugares de encuentro especialmente dedicados para que los alumnos puedan elaborar su propio plan de negocios, donde los alumnos pueden utilizar las computadoras, teléfono, fax, Internet y hasta una biblioteca, para continuar con la elaboración y maduración de sus planes de negocios. Además, los equipos que participan en estas *Enterprise Rooms* cuentan con el apoyo permanente del *staff* de *Dresden Exist*<sup>17</sup> y, si es necesario, algún asesoramiento específico (pagado por Dresden Exist). Existen cinco de estas oficinas en la Universidad en las distintas Facultades (Economía y Negocios, Ingeniería Electrónica y Mecánica, Química y Medicina) y se prevén nuevas oficinas en el resto de las facultades. Cada semestre se llama a un concurso de proyectos de negocios para poder participar en estas *Enterprise Rooms*, y el equipo de Dresden Exist elige los que considera más promisorios.

Según los testimonios de personal de esta iniciativa, si se presenta algún plan de negocios que termina siendo muy interesante, ellos mismos organizan un pequeño foro cerrado con un jurado de empresarios, bancos y otros agentes clave. Los planes de negocios que llegan a esta instancia reciben una tarjeta (*Gründercard*) que actúa como un sello de calidad y le brinda a su tenedor una serie de ventajas como, por ejemplo, acceso preferencial a créditos de bancos u otras formas de financiamiento comercial existentes en la región (ya que no es necesario que pasen por una evaluación de la propuesta). En los últimos tres años 25 equipos de alumnos pasaron por esta etapa y recibieron su tarjeta.

<sup>17</sup> En total el *staff* permanente del Proyecto Dresden Exist es de 8 personas.

Otra iniciativa que se lleva a cabo en la Universidad de Dresde son los *Enterprise Talks*, eventos más orientados a captar el interés de los investigadores en las actividades emprendedoras. Por ello se hacen básicamente sobre cuestiones técnicas y luego se les incluye la dimensión emprendedora (por ejemplo, temas relacionados con las patentes).

Entre las actividades formativas que se dictan para los alumnos se incluye un curso de economía para no economistas (materia optativa para las carreras de Ingeniería y Ciencias Naturales) y las actividades de la cátedra de *Entrepreneurship*. Esta última está disponible sólo para estudiantes de Economía y Negocios, organizada en tres módulos que se dan en distintos semestres. Las materias de la cátedra son optativas pero dan créditos para la carrera. Aproximadamente 800 alumnos cursan materias de la cátedra cada semestre.

### Get Up

La iniciativa Get Up se asienta en la región de Turingia, en la ex Alemania oriental, y comprende el triángulo comprendido entre las localidades de Ilmenau, Jena y Schmalkalden. A partir de la reunificación de Alemania esta región ha pasado de la desarticulación y desaparición de las industrias tradicionales al establecimiento de sectores nuevos y más dinámicos basados en modernas industrias y tecnologías, tales como la microelectrónica, la óptica (de larga tradición en esta región), la electrónica, las tecnologías de precisión y algunos sectores tradicionales como los de la madera, el vidrio, la cerámica y los muebles.

Este proyecto presenta una serie de particularidades que lo hacen diferente de las otras regiones. En especial, porque en su conformación intervienen cinco instituciones de educación superior muy diferentes una de otra y localizadas en cuatro ciudades distintas de la misma región. Las uni-

versidades que participan son la Universidad Tecnológica de Ilmenau, el Fachhochschule de Jena, la Universidad Friedrich Schiller en Jena, el Fachhochschule Schmalkalden y desde junio de 2001 la Bauhaus-Universität en Weimar. Otra de las diferencias es que desde su inicio Get Up fue financiada en un 70% por el aporte del Programa EXIST y en 30% por el gobierno del estado. El objetivo principal de Get Up es motivar y entrenar a los potenciales emprendedores.

Dadas las características de esta iniciativa —a diferencia de los otros casos— cada universidad tiene sus propios programas aunque existe una instancia de coordinación entre ellas. Por tal motivo se ven iniciativas similares pero con modalidades diferentes en cada una de las instituciones de la región. Por ejemplo, en todas hay cursos sobre *entrepreneurship* pero los mismos se dan bajo distintos modelos: en Ilmenau son optativos para todos los estudiantes; en la Friedrich Schiller desarrollaron una amplia variedad de cursos articulados que se dictan a lo largo de todo el año (incluyendo un curso intensivo durante las vacaciones de verano) y que incluyen a estudiantes de todas las carreras —este conjunto de cursos se ha denominado como el modelo de Jena— mientras que en Weimar se incorporaron a los currículos de las carreras y tienen carácter obligatorio.

Otra iniciativa destacada es el centro virtual de formación de emprendedores diseñado y ejecutado por la Universidad Tecnológica de Ilmenau, que pretende ofrecer una plataforma de conocimientos, entrenamiento e intercambio de experiencias para los emprendedores de la región. Dentro de la oferta de capacitación del centro existe un curso interactivo básico sobre el armado de planes de negocios, el cual es apoyado por un sistema de tutorías *on-line*. Además el centro virtual ofrece espacios de «chat» públicos entre emprendedores y con algunos empresarios ya establecidos al estilo de foros temáticos, por ejemplo, sobre mercadeo o sobre finanzas, y la

posibilidad de participar en teleconferencias con especialistas vía Internet<sup>18</sup>.

Además de las actividades que forman parte del Programa EXIST, en la región de Get Up se desarrollan otros programas complementarios a EXIST que son financiados por el gobierno estadual. Tales son los casos de la competencia de planes de negocios, lanzada en 1998 y realizada todos los años, o un concurso de proyectos emprendedores que se realiza entre los alumnos de los distintos colegios secundarios de la región.

## Push!

La red de Push! incluye más de 100 instituciones, empresas e iniciativas de la región de Stuttgart, representa aproximadamente el 25% del estado de Baden-Württemberg (2,5 millones de habitantes) y constituye una estructura económica que cuenta con su propia organización administrativa y Parlamento. Casi un tercio de todos los bienes y servicios y, también, de las exportaciones de la región de Baden-Württemberg son generados en el área de Stuttgart. La fortaleza de esta área descansa en su sector industrial dominado por grandes empresas multinacionales, especialmente de la industria automotriz, la mecánica, las comunicaciones y la informática.

Entre los principales socios de la red Push! aparecen las universidades de Stuttgart y de Hohenheim, así como las incubadoras que funcionan en estas instituciones (TTI-Stuttgart y IBH-Hohenheim). También figuran la Agencia de Desarrollo Regional de Stuttgart y una Asociación de Jóvenes Empresarios (Neckar-Fils).

Las actividades de Push! están coordinadas y ejecutadas por la *Agencia Push!* ubicada en la Agencia de Desarrollo Regional de Stuttgart (una sociedad mixta entre el gobierno local y el sector

privado). El modelo de intervención de esta iniciativa se basa en lo que se denomina «*Push! Entrepreneurs' Mall*» (buscando un paralelismo con el modelo de los supermercados).

El proceso se inicia en la Agencia Push! donde se brinda a los potenciales emprendedores un primer punto de contacto e información. En la actualidad se está desarrollando un proceso de estandarización de la información suministrada por la Agencia *Push!*, de manera de poder transferir esta tarea a otras instituciones de la red y así aumentar la capilaridad de la misma (es decir, ampliar la «puerta de entrada» al proceso). El proceso continúa con una serie de módulos de entrenamiento desarrollados como una extensión de los materiales tradicionales que se venían utilizando. Estos nuevos módulos de formación incluyen la presentación de casos de emprendedores exitosos que pasaron por *Push!* además de que se ofrece una línea de subsidios de hasta 5.000 euros para pagar los costos de cursos de capacitación más específicos (tales como leyes, impuestos o patentes). Otra de las actividades que se diseñó en el ámbito de *Push!* y que se instrumenta en conjunto con la iniciativa KEIM es el concurso de ideas *Business Chance* cuya primera versión se llevó a cabo en 1999.

Actualmente se encuentra en formación un fondo para la financiación de nuevas empresas, de tipo *seed capital*, a través del cual se busca reunir 5 millones de euros provenientes de distintos agentes relacionados con la red, entre ellos el gobierno federal, las universidades y empresas de *venture capital*. A cambio de esta financiación, las universidades deben ceder los derechos sobre las patentes de los nuevos productos y procesos desarrollados en ellas, beneficiándose con la capitalización de las nuevas empresas.

A su vez, los graduados de la Universidad de Stuttgart cuentan con un programa de entrena-

<sup>18</sup> También se está explorando la posibilidad de realizar cursos interactivos vía Internet que se difundan a través de las cinco universidades.

miento y apoyo especial mediante el cual quienes desean realizar un doctorado y a la vez preparar el lanzamiento de una empresa obtienen la posibilidad de utilizar por dos años los laboratorios de la universidad sin cargo alguno, además de los demás servicios que brinda en cuanto a formación y apoyo a quienes desean ser empresarios.

## INICIATIVAS SUPRARREGIONALES

Junto con las iniciativas regionales, EXIST cuenta con dos programas centrales, disponibles para las cinco regiones originales. Estos programas son: EXIST-Seed y EXIST-HighTEPP, que complementan la oferta de actividades que se desarrollan a nivel local. El primero de ellos, creado en marzo de 2000, consiste básicamente en ofrecer asistencia técnica y financiamiento para desarrollar una idea de negocios. Está dirigido a estudiantes, egresados (con no más de 5 años de haber egresado) y a jóvenes investigadores de las IES en las cinco regiones EXIST<sup>19</sup>. Los beneficiarios pueden presentarse en forma individual o como grupo de emprendedores (con un máximo de tres integrantes).

Concretamente el programa EXIST-Seed apoya a estos jóvenes, potenciales emprendedores, en el proceso de pasar de la idea de negocio a la realización de un plan de negocios, como paso previo a la creación de una nueva compañía. Para ello, los beneficiarios del programa reciben una asignación anual por un período no mayor de un año, en el cual deben dedicarse exclusivamente a la elaboración de un Plan de Negocios completo donde quede demostrada la viabilidad técnica y

económica del proyecto. Los valores de esta asignación varían según se trate de estudiantes o de graduados<sup>20</sup>. Además de este estipendio, los beneficiarios reciben también un fondo de aproximadamente US\$10.000 anuales que puede ser gastado exclusivamente en aspectos tales como contratación de servicios de consultoría especializados, inscripción y registro de patentes, compra de materiales, viajes o bibliografía<sup>21</sup>.

Durante el proceso que va desde la idea al plan de negocio, los beneficiarios reciben asistencia técnica por dos vías diferentes. En primer lugar, deben ser guiados por un mentor (un docente de la IES que los patrocina) encargado del seguimiento de los avances del proyecto. Además la IES patrocinante debe comprometerse a facilitar al beneficiario la utilización de instalaciones y equipos en la medida en que el proyecto lo requiera.

En segundo lugar, los participantes del Programa deben realizar un programa de entrenamiento (*coaching*) orientado a aspectos de mercadeo (*marketing*), con una duración mínima de 6 días, a cargo de la iniciativa EXIST que corresponda a su región. El objetivo de este es asegurar que los planes de negocios no terminen sólo en la fase de producción (o prototipos), sino que avancen hasta las etapas más cercanas a la comercialización de los productos o servicios. El involucramiento de la iniciativa regional es muy importante, ya que permite a los candidatos acceder a todos los servicios que la red de EXIST ofrece, tanto dentro de las IES como fuera de ellas. Además, la iniciativa regional correspondiente es la que recibe las solicitudes y las eleva a la consultora encargada de la gestión del Programa<sup>22</sup>.

<sup>19</sup> Según afirmó uno de los responsables de la consultora encargada de la gestión de EXIST, se buscará financiamiento adicional en la Unión Europea para poder extender el alcance del programa a las «nuevas regiones» correspondientes a la segunda etapa de EXIST.

<sup>20</sup> En el caso de que se trate de graduados cada beneficiario recibirá un subsidio de US\$ 33.000, mientras que en el caso de los estudiantes el subsidio es de un máximo de US\$17.500.

<sup>21</sup> Para el caso de los equipos el monto de este subsidio adicional es de US\$16.000 por equipo emprendedor.

<sup>22</sup> En algunas regiones (por ejemplo, Karlsruhe/Pforzheim), las iniciativas locales de EXIST brindan asesoramiento para quienes están postulando al Programa EXIST-Seed a través de pequeños seminarios donde se explica el Programa, los pasos a seguir, la información que debe presentarse y cómo presentarla.

Según el testimonio de uno de los responsables de la consultora encargada de la gestión del programa, desde su creación a inicios del año 2000 hasta el momento en que se realizó el trabajo de campo (marzo de 2002) se presentaron 185 propuestas para ser financiadas por el programa EXIST-Seed, de las cuales fueron seleccionadas 108 (58%). La mayoría de ellas correspondían a las áreas de TIC, biotecnología, medio ambiente e ingeniería. Debido a que muchas de las propuestas fueron presentadas por grupos de emprendedores, la actual cantidad de beneficiarios supera 100 personas.

La segunda iniciativa suprarregional (EXIST-High-TEPP) nació también a inicios del año 2000 y consiste en un programa de posgrado que busca formar jóvenes emprendedores y académicos capaces de gerenciar y entender a la nueva generación de empresas basadas en el conocimiento y la tecnología. Este Programa es llevado adelante conjuntamente por tres Universidades: Friedrich Schiller en Jena (miembro de la iniciativa Get Up), Bamberg y Regensburg (estas dos pertenecientes a la región de Baviera) y financiado desde EXIST.

El diseño de este programa de posgrado se apoya en dos grandes módulos: uno formativo y uno práctico, además de una serie de *workshops*. El módulo formativo está armado siguiendo la idea de que la gestión y la administración de un emprendimiento tecnológico requiere cada vez más de un conjunto de habilidades interdisciplinarias. En este sentido este primer módulo incluye un curso sobre temas de gestión y negocios para aquellos estudiantes que provienen de las ciencias duras y otro curso de contenido tecnológico o científico para los alumnos vinculados a carreras de negocio<sup>23</sup>.

El segundo módulo del programa es de naturaleza esencialmente práctica. Aquí todos los participantes deben realizar un ejercicio que consiste en desarrollar en equipos una idea y un plan de negocio concreto. El objetivo que se persigue con este ejercicio es que los participantes, en un medio simulado, adquieran competencias y habilidades emprendedoras tales como el trabajo en equipo y la planificación, entre otras. Desde su inicio en abril de 2000, unos 20 estudiantes pasaron por este curso.

## SEGUNDA ETAPA DEL PROGRAMA EXIST

Hacia finales de 2001 comenzó un período de evaluación de lo realizado en los tres primeros años, cuyo resultado fue una publicación en la que se destacan las principales «buenas prácticas» de las cinco regiones originales, con el propósito de facilitar la transferencia y el aprendizaje dentro de la red de EXIST. Esta evaluación fue llevada a cabo por el Instituto Fraunhofer (2002). Además de este documento, el Ministerio presentó una evaluación más agregada de lo sucedido en la primera etapa de EXIST (ver BMB+F, 2001), donde se destaca la presencia de resultados positivos tanto dentro de las universidades y centros de investigación como en el número de nuevas empresas que se generaron.

En cuanto al primero de los resultados se observó un incremento de la oferta formativa académica sobre *Entrepreneurship* en las universidades. En el último semestre de 2001 se organizaron más de 250 eventos de formación en las distintas regiones, 130 más que el año anterior. Además, en la mayoría de las universidades que forman parte del Programa se establecieron cátedras permanentes de *Entrepre-*

<sup>23</sup> Estos módulos de formación se complementan con unas pasantías que se realizan en los *Summer Schools* ofrecidos por la Universidad de Harvard u otra universidad importante en el área de negocios (para los estudiantes de ciencias duras), y prácticas rentadas de 6 meses en el laboratorio de una empresa de biotecnología o la participación en el desarrollo de un producto en alguna empresa del sector de las TIC (para los estudiantes del área de negocios).

*neurship*. Un estudio realizado en julio de 2001 por la Universidad de Regensburg en toda Alemania, con el título «De estudiantes a emprendedores. ¿Qué universidades ofrecen las mejores oportunidades?», encontró que de las 78 universidades estudiadas, seis de las primeras siete en el *ranking* pertenecen a las regiones del Programa EXIST.

Por otro lado, el documento anteriormente citado señala que gracias a la intervención de las diferentes iniciativas regionales se crearon aproximadamente 350 nuevas empresas, en los primeros tres años. Esta cifra comparada con información anterior permite afirmar que la cantidad de nuevas empresas creadas por las 5 regiones EXIST equivale a un tercio de las generadas en toda Alemania<sup>24</sup>. Sin embargo, hay que destacar que estas nuevas empresas no se distribuyeron de manera homogénea entre las regiones, sino que se concentraron principalmente en la región de Karlsruhe/Pforzheim y Stuttgart (aproximadamente 130 nuevas empresas en cada una de ellas), regiones que además fueron reconocidas por la Unión Europea — junto con otras 13 en Europa— con el Premio a la Excelencia para las regiones innovadoras.

A partir de estas evidencias preliminares acerca de los buenos resultados obtenidos en esta primera etapa, el Ministerio decidió lanzar una segunda etapa del Programa EXIST, pero con una lógica un tanto diferente de la anterior y es así como nace: EXIST-Transfer, que consistía básicamente en continuar con el financiamiento a las regiones originales, y comenzar un proceso de transferencia de las experiencias de estas regiones a otras áreas del país.

La principal diferencia respecto de la primera etapa está en la estructura de financiamiento para las regiones originales que, en lugar de un subsidio por el total del monto presupuestado, en los siguientes tres años el Ministerio sólo financiará la mitad de ese monto<sup>25</sup> mientras que la otra mitad del financiamiento deberá provenir de los aportes de las universidades participantes, de las administraciones comunales y estatales o de empresas privadas. Es así como en noviembre de 2001, mientras se estaban presentando los primeros resultados de la etapa inicial, las regiones originales estaban totalmente dedicadas a la presentación de una nueva propuesta, similar a la anterior pero donde explícitamente debían mencionar las fuentes de recursos adicionales al subsidio del gobierno federal, de manera que sólo al estar listo este paso y garantizado el compromiso de las otras instituciones financiadoras, el gobierno aprobaba la propuesta y giraba la parte inicial del nuevo aporte.

Este cambio en las reglas de asignación presupuestaria se debió principalmente a dos razones. La primera, comenzar progresivamente un camino hacia la autosustentabilidad de cada una de las iniciativas originales<sup>26</sup>, y la segunda, contar con dinero para poder ampliar el conjunto de regiones beneficiarias. Para seleccionar las nuevas iniciativas beneficiarias se abrió a finales de 2001 un nuevo llamado a concurso de propuestas. Cada una, como en el anterior llamado, debía incluir un conjunto de instituciones responsables, entre las cuales una debía ser una institución de educación superior, y además contar con el patrocinio de una de las iniciativas originales encargada de hacer la transferencia.

<sup>24</sup> A esta altura resulta útil recordar que según un estudio previo realizado para el período 1990-1996, la cantidad anual de nuevas empresas creadas por egresados universitarios, estudiantes, docentes e investigadores era aproximadamente de 350.

<sup>25</sup> En total se pretende distribuir unos 14 millones de dólares entre las 5 regiones originales en los próximos 3 años.

<sup>26</sup> Según el testimonio de uno de los responsables de la consultora encargada de la gestión del Programa EXIST, el Ministerio anunció que la finalización de la segunda etapa (esto es, noviembre de 2005) marcará también la finalización del Programa EXIST, por lo menos en lo que respecta al financiamiento del gobierno federal.

Los criterios de selección en líneas generales fueron los mismos que en la primera etapa. También se utilizaron ciertos criterios de tipo político, por los cuales fueron seleccionadas algunas regiones deprimidas, o pertenecientes a los «nuevos» estados. El jurado fue el mismo que se formó para la primera etapa.

Hacia el mes de febrero de 2002 se habían presentado en total 45 propuestas, de las cuales 20 pasaron a la segunda etapa de evaluación y 10 fueron seleccionadas: BEGIN (Potsdam/Brandenburg), BRIDGE (Bremen), fit (Trier), G major (Dortmund), GROW (Bavaria), GründerFLAIR MV (Mecklenburg/Vorpommern), KOGGE (Lübeck/Kiel), route 66 (Frankfurt/Wiesbaden), START (Kassel/Fulda/Marburg/Goettingen) y TUCnet (sudoeste de Sajonia)<sup>27</sup>.

Al igual que sus antecesoras, estas regiones recibirán a partir de junio de 2002 un subsidio por tres años, aunque en esta ocasión se trata de un monto menor, entre US\$0,9 millones y US\$1,5 millones cada una (en otras palabras, entre US\$300.000 y US\$500.000 por año y por región). Por ello, al igual que las regiones originales, estas últimas deberán hacerse de recursos adicionales para poder cumplir con las actividades planteadas. De esta manera el Ministerio también se asegura una orientación hacia la autosustentabilidad por parte de las nuevas regiones y hacia finales de 2005, año en el cual finalizaría esta etapa, es esperable que cese el financiamiento central y que cada una de las regiones se autofinancie.

## COMENTARIOS FINALES Y LECCIONES DEL PROGRAMA EXIST

*«El éxito del Programa EXIST será que éste pueda desaparecer pero que cada una de las iniciativas siga funcionando»*

—Thomas Bausch, Coordinador del Programa EXIST.

El Programa EXIST nace en el contexto de una reforma más general de las universidades alemanas. En este marco se comenzó un importante debate acerca del sistema universitario en general y de cómo éste podría impulsar la generación de nuevas empresas para cerrar la brecha que separaba a Alemania de sus competidores. Estos fueron los antecedentes que llevaron al Ministerio a lanzar el Programa EXIST.

El programa buscaba fundamentalmente crear una «cultura emprendedora» permanente en la enseñanza, la investigación y la administración de las Instituciones de Educación Superior, focalizada en los estudiantes, el *staff* de las universidades y sus graduados, para impulsar una mayor vinculación entre los resultados de la investigación académica y la estructura productiva de las regiones, desarrollar el gran potencial para la generación de ideas de negocios y emprendedores que yace en las universidades y centros de investigación, y aumentar significativamente el número de *start-ups* innovadoras. En otras palabras, el objetivo principal era el cambio cultural dentro de estas instituciones, siendo el número de nuevas empresas generadas un indicador del efecto logrado en ese aspecto.

Quizás puede decirse que si se toman en cuenta las condiciones de partida de alguna de estas regiones (especialmente las más desarrolladas) el número de 350 nuevas empresas en tres años no parece ser muy importante; sin embargo, es

<sup>27</sup> De todas formas el jurado recomendó que las otras 10 regiones finalistas quedasen como «socias» de EXIST, es decir que, si bien no reciben el dinero, pueden participar de todas las actividades que se desarrollan para la red (*workshops*, seminarios de intercambio de experiencias, etc.).

necesario hacer algunas aclaraciones que tienen que ver con el horizonte de tiempo establecido y el tipo de actividades que constituyeron el corazón de las acciones de EXIST. Considerar un período de sólo tres años resulta limitado para evaluar el aporte de este tipo de programas, más aún teniendo en cuenta la naturaleza del proceso emprendedor, especialmente en aquellos emprendimientos basados en la tecnología y el conocimiento. Tal como reconocen la mayoría de los entrevistados, el principal aporte de EXIST en las distintas regiones ha sido estimular el cambio de mentalidad dentro de las universidades y centros de investigación, razón por la cual es posible esperar que el número de nuevas empresas creadas a partir de estas instituciones aumente de manera significativa en los próximos años.

Más allá de la discusión sobre la importancia del impacto resulta interesante resumir y señalar las principales lecciones que se pueden extraer de esta experiencia a la hora de diseñar o pensar nuevos instrumentos de intervención para fomentar la creación de nuevas empresas, especialmente en sectores innovadores o basados en el conocimiento.

Un primer grupo de lecciones tiene que ver con el enfoque adoptado. En tal sentido debe rescatarse la idea de construir un «espacio de experimentación y aprendizaje» institucional. La instrumentación de un concurso de propuestas estratégicas fue un buen modelo en esta dirección, al igual que los encuentros semestrales que se realizan entre los encargados de las distintas experiencias, y la actual etapa de transferencia de experiencias entre las regiones.

Estrechamente vinculado con lo anterior debe mencionarse la naturaleza regional de las propuestas de EXIST. Se trata en todos los casos de propuestas de intervención surgidas «desde abajo», que permiten rescatar las particularidades locales. Ello se reflejó, especialmente, en la forma final que asumió la organización de la red y en el perfil de las

iniciativas. Esta valoración inicial de lo local y específico de cada región se agregó también al hecho de que cada iniciativa se sintiera como propia de la región, lo cual fue muy importante a la hora de conseguir nuevos socios y fundamental al momento de sumar nuevos recursos para financiar las actividades de la segunda etapa.

Un tercer aspecto que debe señalarse en cuanto al enfoque adoptado por EXIST es la identificación y clara especificación de su población objetivo. Si bien no hubo preferencias sectoriales muy destacadas, el documento inicial claramente estableció que los «clientes» de este programa son los estudiantes, graduados, profesores e investigadores. Al respecto debe destacarse la exacta correlación que existe entre la determinación de los beneficiarios y el objetivo principal de EXIST.

El último elemento del enfoque de EXIST que vale la pena destacar es que se apoyó en la construcción y el desarrollo de redes interinstitucionales. No sólo como un requisito formal para la presentación de la propuesta, sino como una estrategia concreta de intervención. La coordinación y colaboración entre instituciones se reveló como un poderoso instrumento para abarcar la complejidad del fenómeno del proceso emprendedor, de manera que no sólo se crearon y fortalecieron redes a nivel de cada iniciativa, sino que se estableció la red EXIST a nivel nacional y se amplió su alcance también a nivel internacional.

Un segundo conjunto de lecciones que se desprenden de la experiencia alemana tiene que ver con los aspectos del financiamiento y la estabilidad del Programa. Si bien nació en el contexto de un gobierno conservador, la transición hacia un gobierno de centroizquierda no afectó para nada las características o el fondo del programa. De igual manera se cumplió con el compromiso de financiar el 100% de las iniciativas durante los primeros tres años. Esta estabilidad política y financiera permite una adecuada planificación de las actividades a

realizar y la seguridad de que las mismas contarán con el financiamiento comprometido.

También es importante destacar la vocación por la autosustentabilidad que en esta nueva etapa se observa en los incentivos aplicados sobre las regiones. En otras palabras, haciendo una analogía con las etapas del proceso emprendedor, en un comienzo el Gobierno Federal buscó crear una «oferta» de modelos de intervención y resolver la brecha inicial de financiamiento (o experimental). Luego, cuando cada una de las iniciativas regionales comenzó a funcionar y se consolidó en el mercado, este financiamiento central disminuyó, procurando una mayor articulación con otras fuentes de financiamiento (sector público local, las mismas universidades, el sector privado y organismos internacionales). La instancia última podría ser incluso aquella en la que cada una de las regiones EXIST pudiera autofinanciarse.

Al igual que en otras iniciativas existentes a nivel internacional, la intervención inicial del gobierno

busca estimular la participación de la actividad privada, colocando sobre ella la responsabilidad en el resultado de su inversión.

Finalmente, resta destacar dos innovaciones introducidas por EXIST respecto de otros programas similares en otros países. La primera de ellas es la tercerización de la gestión administrativa del programa en una consultora privada especializada, y la segunda es la tercerización en una institución idónea de la evaluación y el monitoreo de las actividades que se van realizando. Mientras la gestión «delegada» pretende asegurar mayor transparencia y profesionalización en la asignación y administración de los fondos públicos, la posibilidad de «delegar» la evaluación permitiría contar con información y análisis permanentes de la evolución del programa, así como con un espacio para discutir y proponer mejoras en relación con lo que se está realizando. Nuevamente aparece así el elemento de aprendizaje y construcción institucional colectiva, que es sin lugar a dudas uno de los aspectos más relevantes y positivos de la experiencia de EXIST.

**Cuadro 10.3**  
**Características de las cinco regiones originales seleccionadas por el Programa EXIST**

Iniciativa	Bizeps	Dresden Exist	Get Up	KEIM	PUSH!
Definición de la región	Ubicada entre la cuenca del Rin y del Ruhr, antigua área industrial tradicional.	Centrada en la ciudad de Dresde.	Está centrada en cuatro universidades en el estado de Turingia.	Amplia área de influencia que abarca la región del Karlsruhe y la ciudad de Pforzheim.	Amplia área de influencia alrededor de la ciudad de Stuttgart.
Población (población universitaria)	1,7 millones de habitantes (17.500 alumnos universitarios).	1 millón de habitantes (31.400 alumnos universitarios).	461.000 habitantes (27.000 alumnos universitarios).	1,3 millones de habitantes (22.000 alumnos universitarios).	2,5 millones de habitantes (36.000 alumnos universitarios).
Cantidad de universidades	3	2	4	3	4
Características de la estructura productiva	Área industrial tradicional en proceso de reforma estructural; predominan Pyme industriales, poca participación del sector servicios.	Área en reestructuración después de la caída del régimen socialista pasando de una región industrial tradicional hacia un centro de alta tecnología.	Área en reestructuración después de la caída del régimen socialista; surgen nuevas áreas basadas en sus recursos endógenos.	Una de las principales áreas tecnológicas del país. Región con una estructura económica básicamente compuesta por Pyme.	Uno de los centros industriales más importantes del país con importante presencia de grandes empresas y alta proporción de industrias de tecnología.
PIB per cápita	11.200 euros (promedio regional)	10.500 euros (en Dresde)	6.250 euros	15.000 euros (más alto en Karlsruhe)	17.750 euros (más alto en Stuttgart)
No. de nuevas empresas innovadoras (año 2000)	4,8 cada 100.000 habitantes.	7,9 cada 100.000 habitantes.	11,5 cada 100.000 habitantes.	10,5 cada 100.000 habitantes.	11,5 cada 100.000 habitantes.

## LA EXPERIENCIA ITALIANA DE FOMENTO DE LA EMPRESARIALIDAD

*Patrizio Bianchi y Mario Davide Parrilli*

**E**n el entorno actual de globalización de los mercados, renovar el dinamismo empresarial de las pequeñas y medianas empresas (Pyme) se ha vuelto más importante que en décadas anteriores. Las grandes empresas, muy a menudo antagonistas de las Pyme, han logrado superar la crisis del modelo fordista mediante una renovada flexibilidad organizativa que les permite evitar las clásicas rigideces de producción y comercialización. Por esta razón, las pequeñas y medianas empresas tienen que descubrir nuevos caminos para aumentar su competitividad.

Este proceso se puede facilitar si las instituciones nacionales y locales logran motivar mayores dinamismos empresariales mediante nuevos programas de fomento a la creación de empresas. Este es el objetivo de esta investigación, en la cual se verifica cómo en Italia los programas públicos de creación de empresas más significativos han incidido sobre la «empresarialidad» local y las lecciones que de estos pueden extraerse y aplicar en otros contextos, en particular, en América Latina<sup>28</sup>.

A continuación se analiza el contexto italiano en el que se han implantado los dos programas seleccionados; luego se describen sus características y se comentan sus resultados. Al final se extraen recomendaciones para el contexto latinoamericano.

### EL CONTEXTO ITALIANO

Los programas de creación de empresas en Italia son relativamente nuevos, debido en gran parte al tejido empresarial particular del país. Este país tiene un nivel de creación de empresas mucho más alto que el resto de Europa (ISTAT, 1997) y el nivel del autoempleo alcanza el 28% de la población económicamente activa, en contraste con el 17% del resto de Europa (EU-Unión Europea, 2001). Estos datos se basan en la exitosa experiencia de los distritos industriales surgidos a partir de la Segunda Guerra Mundial y que han ido conformando un modelo de desarrollo alternativo al de la gran empresa fordista tan exitosa en los inicios del siglo XX (Bagnasco, 1977; Schmitz, 1995; Becattini, 2000).

El tema de la empresarialidad difusa en estos territorios se vincula a la «atmósfera industrial marshalliana», densamente poblada de conocimientos y relaciones empresariales, la cual impulsa a los trabajadores más jóvenes a crear empresas. En este sentido, los distritos industriales funcionan como gimnasios de entrenamiento para los jóvenes, facilitando a su vez el continuo proceso de creación de empresas y la incorporación de nuevos dinamismos en las economías locales.

Paralelamente, la atmósfera de confianza y cooperación que ha reinado por mucho tiempo en

<sup>28</sup> Los autores agradecen a la agencia gubernamental *Sviluppo Italia* por su apoyo en la realización de este trabajo y, en particular a Gabriella Seazzu, responsable de las políticas para el empleo, así como a los funcionarios de la sociedad BIC Friuli Venezia Giulia - Sviluppo Italia: Antonio Sfiligoj (administrador delegado), Luca Chiapparino y Giorgio Gerometta. Los autores agradecen también los comentarios de Fabio Boscherini, de la Universidad de Ferrara, y de los participantes en el seminario sobre «Nuevos Impulsos Públicos a la Creación de Empresa» organizado en la Universidad de Ferrara el 20 de junio de 2003.

estos territorios, además de facilitar la creación de empresas pequeñas ha motivado varias iniciativas de cooperación entre empresas (por ejemplo, cooperativas de producción, consorcios de crédito y exportación). Estos aspectos garantizan a los futuros empresarios una fuerza colectiva e institucional sin duda mayor que la iniciativa individual en un mercado fragmentado.

Por estas razones, gran parte de Italia ha mostrado por décadas una tendencia endógena muy fuerte hacia la creación de empresas micro, pequeñas y medianas, lo que ha llevado a los responsables de políticas a no intervenir en este ámbito.

Las políticas y los programas para la creación de empresas han surgido como consecuencia de algunas tendencias negativas que se manifestaron en forma simultánea al proceso de globalización. La primera tendencia es el escaso dinamismo económico del sur de Italia, que ha llevado a la formulación del primer programa de fomento que analizamos, y la segunda es el escaso valor agregado producido por la industria manufacturera tradicional a partir de los años ochenta, que es el origen del segundo programa de fomento.

## FOMENTO DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS EN ÁREAS MENOS DINÁMICAS

Después de muchos años de intentos de solucionar la problemática del escaso dinamismo económico del sur de Italia mediante la inversión en grandes proyectos y fábricas públicas y privadas, fue en los años ochenta que los responsables de política planearon una solución diferente, aunque complementaria, basada en el apoyo a la creación de pequeñas empresas. Para este propósito, los hacedores de política decidieron crear marcos legales para fomen-

tar la capacidad emprendedora. En 1986 surgió la famosa Ley 44, orientada al fomento de la creación de empresas entre socios jóvenes en el sur de Italia.

Los responsables de política reconocieron que cualquier política para el fomento de la creación de empresas tenía que enfocarse en recursos humanos que fueran capaces de cambiar costumbres y tradiciones muy arraigadas, por esa razón los esfuerzos públicos dieron prioridad a los jóvenes. Esto significaba que la mayoría de ellos debía tener menos de 29 años. En años sucesivos, sobre todo con la crisis que se dio a comienzo de los años noventa, la Ley 44 fue modificada: el límite máximo de edad para los socios fue elevado de 29 hasta 35 años. El área de aplicación de la ley se amplió, extendiéndose a algunas regiones del centro y norte de Italia las cuales habían sido clasificadas como menos desarrolladas por la Comunidad Europea, aunque las regiones meridionales se siguieron aprovechando de la mayoría de los recursos.

Este programa, conducido por la agencia gubernamental Sviluppo Italia S.A.<sup>29</sup>, se orienta a empresas del sector manufacturero y artesanal, a la producción y comercialización de productos agrícolas y al abastecimiento de servicios a las empresas.

Hasta la fecha el programa ha funcionado de la siguiente manera: las empresas presentan un pre-proyecto para que sea preseleccionado por la agencia Sviluppo Italia en función de su calidad. Las empresas que pasan esa instancia reciben apoyo de un tutor para elaborar la versión final del proyecto de empresa. El apoyo es por un tiempo variable, en general inferior a 12 meses. Si el proyecto final es aprobado, las empresas pueden contar con financiamiento hasta un monto máximo de 2,5 millones de euros, divididos entre financiamiento no reembolsable y préstamo a tasa subsidiada. Así mismo, reciben el apoyo formal del tutor durante un año.

<sup>29</sup> Esta agencia gubernamental se dedica a tres objetivos principales: atracción de inversiones, apoyo a la creación de empresas y apoyo a la administración pública. Actualmente financia a 34.000 empresas que dan empleo directo a 74.000 personas (Sviluppo Italia, 2003, p. 5).

Este las asesora y las invita —según necesidad— a solicitar servicios de formación, calificación profesional y de asistencia técnica que son prestados por empresas consultoras externas. Las empresas beneficiarias tienen que coparticipar en el pago de estos servicios.

A estos servicios del programa se ha sumado otro llamado de «pos-tutoría», que comienza después que se termina el apoyo financiero (3 años) y que apoya a las empresas por un año más en varios ámbitos como asesoría financiera, comercial y en áreas de producción y organización. En este caso también hay una coparticipación financiera de las empresas, aunque minoritaria.

### ***Resultados del Programa desde una perspectiva económica***

Hasta junio de 2003, alrededor de 2.000 proyectos fueron aprobados, con una inversión aproximada de 1,3 millones de euros por empresa (Seazzu, 2003). Alrededor de 80% de los proyectos se instrumentan en el sur de Italia; 60% de ellos se refiere al sector industrial, respetando uno de los objetivos primordiales de la ley. Las tasas de aceptación de los proyectos entre el Norte y el centro de Italia (29,2% y 28,3%, respectivamente) y el Sur (23,8%) muestran un desnivel que refleja la diferente cultura empresarial en estas regiones. Por otro lado, la alta tasa de sobrevivencia de las empresas seleccionadas (86%) indica que los proyectos aceptados se refieren a grupos empresariales de buen potencial y que el proceso de selección se realiza de forma responsable. Con respecto a la primera fase del programa de pos-tutoría, desde 1996 hasta 2001, ha llegado a alrededor de 470 empresas con un gasto público de 8,5 millones de euros y una coparticipación de todas las empresas por 1,3 millones de euro.

A nivel de impacto el cuadro es muy variado, porque hay empresas que tienen una rentabilidad muy elevada, otras que presentan pérdidas y

otras que equilibran sus cuentas. Este dato va relativizado, dado que deriva de evaluaciones realizadas al terminar el apoyo público, o sea tan sólo tres años después de la creación de las empresas. Por tanto es fácil encontrar empresas que están aún pagando deudas. Con referencia a la tasa de capitalización (en maquinaria), todas las empresas que tuvieron acceso a los incentivos de ley tienen niveles más elevados en comparación con las demás empresas de los mismos sectores productivos y de la misma edad. Una vez agotados los incentivos financieros (3 años), casi todas las empresas ligadas al programa encuentran los mismos problemas que las pequeñas empresas externas para financiar su gastos de gestión.

### ***Resultados del programa desde la perspectiva de sus gestores y clientes***

Los responsables de Sviluppo Italia afirman que este programa ha sido de gran relevancia en el tejido productivo del Sur de Italia. Si antes la gente y los jóvenes no se atrevían ni a pensar en la posibilidad de crear empresas, hoy en día este programa ha sabido promover una mayor seguridad y activar energías para que tal proceso sea factible y competitivo también en el Sur. En efecto, la importancia de este programa no se mide solamente con base en la creación de empresas, sino también por sus efectos de *trickle-down*, como por ejemplo los procesos de imitación que el programa ha sabido impulsar en estas regiones.

Por el lado de las autocríticas, los gestores del programa señalan un error cometido a lo largo de estos años. Consideran haber dado un mensaje demasiado amplio sobre la posibilidad de volverse empresarios. Al contrario, los empresarios potenciales deben tener claro que se trata de una empresa con riesgos y que requiere trabajo intenso. El financiamiento sirve sólo si hay habilidades y capacidades bien organizadas para entrar competitivamente en el negocio. Por esta razón, en este último año el ente gestor ha decidido utilizar más el

instrumento de la «revocación», con el cual pide a las empresas no cumplidoras la devolución del apoyo. De esta forma, se combaten las actitudes asistencialistas de quienes buscan simplemente beneficiarse de financiamientos no reembolsables, lo cual genera ineficiencias e incoherencias en el programa y escaso impacto global.

También por estas razones el programa ha entrado en una fase *stand-by* desde el pasado mes de febrero. Los fondos disponibles y el proceso de selección están parados, en espera de que el gobierno y el parlamento aprueben la nueva ley financiera. Muy probablemente se efectuarán cambios sustanciales en la futura gestión, lo que incluye una notable reducción de los fondos donados a cambio de un incremento de los fondos financieros subsidiados.

Otro cambio esperado se refiere al proceso de aprobación del proyecto y a la entrega de apoyos financieros y técnicos. Por ejemplo, toda la fase de preselección, con el apoyo del tutor para finalizar el proyecto será eliminada y éste tendrá que presentarse en una única solución.

En el futuro, la tutoría, que hasta la fecha ha sido un servicio gratuito pasará a ser semigratuita, y las empresas tendrán que pagar una parte del costo. Esto implica un cambio de mentalidad necesario en esta era de globalización. La asistencia técnica, que hasta la fecha ha sido ofrecida por empresas consultoras, en el futuro será manejada por el ente gestor que podrá controlar directamente el apoyo a las empresas y así evitar acuerdos ilícitos entre las empresas y los consultores (por ejemplo, división del subsidio sin entrega real del servicio).

Según la opinión de algunos empresarios que utilizaron el programa, éste ha sido beneficioso. Estas empresas, aunque pequeñas, están competitivamente en el mercado, facturan más de un millón de dólares y, en algunos casos, venden en el exterior. Generalmente son empresas de alta tecnología (ej.:

telegestión, electrónica de base y avanzada, aparatos electromedicinales), aunque también están en sectores más tradicionales como la metalmecánica y la industria editorial. Estos empresarios señalan que el apoyo financiero ha sido fundamental para el despegue de sus empresas en la fase de la puesta en marcha. Sin el apoyo financiero previsto por ley, sus empresas nunca hubieran podido surgir. Valoran además la capacidad del programa de tramitar velozmente el financiamiento, lo que facilita la sostenibilidad de la iniciativa empresarial en sus primeras fases.

Al mismo tiempo, estos productores reconocen que el apoyo no es la clave del éxito. Todos los instrumentos previstos por ley duran por un tiempo tan corto que sólo pueden ser útiles cuando existen conocimientos previos sustanciales en el equipo de empresarios. Especialmente en los sectores de alta tecnología, la tutoría y el financiamiento no serían útiles si no hubiese recursos humanos altamente calificados y capaces de aprovechar de manera eficiente ese apoyo.

Los productores enfatizan también el rol del espíritu empresarial del grupo, sin el cual no se podrían superar las dificultades de las primeras fases y lograr crearse un mercado, recuperar las pérdidas e inversiones iniciales, encontrar los medios técnicos para salir adelante, etc. Según ellos, la mayoría de las empresas que no tuvo esta capacidad, no pudo despegar.

La tutoría prevista en el programa es también muy apreciada, sobre todo por el monitoreo constante de la contabilidad, la producción y la organización durante los primeros años de vida de la empresa, lo que induce a manejar mejor la actividad.

## EL APOYO A LAS NUEVAS EMPRESAS DE ALTA TECNOLOGÍA

A partir de fines de los años ochenta y comienzos de los noventa se ha impulsado la creación de empresas

por medio de un nuevo enfoque, más centrado en el fomento de la alta tecnología. Este es el caso de los *Business Innovation Centers* (BIC), así como de otros programas regionales más recientes (p. ej.: Spinner, Almacube, Galileo, Politécnicos, etc.).

Estos programas han surgido con la convicción de que la competitividad en el mercado globalizado se alcanza promoviendo la innovación en el sistema local y nacional de empresas. La innovación permite salirse de sectores de producción donde existe una competencia de «bajo perfil» (Pyke y Sengenberger, 1991; Kaplinsky y Readman, 2001), orientada a producir y vender el producto abaratando los costos de producción y comercialización. Por el contrario, la economía del conocimiento permite a los productores entrar en sectores donde se genera mayor valor agregado, porque no se compite por medio de precios sino del valor que se agrega al (nuevo) producto y/o servicio. Esta competencia de «alto perfil» no está orientada a generar empleo de manera inmediata, aunque la mayor competitividad del sistema de empresas puede generarlo como efecto colateral.

En cualquier sistema productivo los imitadores son la mayoría de las empresas. Si estos son la totalidad, el sistema productivo se estanca, lo que a menudo pasa en países en desarrollo con escasas capacidades de innovación. Por esto, la contribución de los agentes innovadores se vuelve fundamental para mover hacia adelante la frontera tecnológica (Schumpeter, 1961). Estos empresarios innovadores son claves porque permiten al sistema progresar hacia niveles más competitivos.

Por esta razón, los responsables de política en Europa e Italia han pensado en potenciar estas capacidades innovativas y promover la formación de líderes que puedan tener «efectos de remolque» sobre el tejido de empresas locales (EU-Unión Europea, 2001; Bianchi y Parrilli, 2002).

En este sentido decidimos enfocarnos en un programa específico, los *Business Innovation Centers* (BIC), que surgieron en el marco del *European Business & Innovation Centre* (EC BIC), creado por la Dirección General de las Políticas Regionales y de Cohesión de la Comisión Europea (DG-XVI) en 1984. Los BIC representan el primer programa europeo e italiano de promoción de la innovación en las Pyme.

Al inicio, los diseñadores europeos de este programa tenían pensado levantar áreas deprimidas por la crisis de sectores enteros productivos (p. ej. British Steel en Inglaterra). Hoy mismo, en Italia hay planes para crear BIC e incubadoras en áreas de alto desempleo, como Termini Imerese, Sicilia, afectado por la reciente crisis de la FIAT. Sin embargo, la asociación entre el tipo de economía que anteriormente lideraba la localidad y la nueva economía es muy débil y muy pocos trabajadores del primer tipo de industrias logran emplearse en la segunda.

En Italia, el programa de los BIC ha nacido a finales de los años ochenta con base en una modificación a la Ley Financiera de 1988. Hasta la fecha, el gobierno ha destinado unos 100 millones de euros, mientras que otros 100 millones están disponibles para aumentar el parque nacional de BIC. Se trata de un programa que tiene dos líneas de acción: por un lado, apoya a las instituciones locales para que participen en licitaciones nacionales y europeas relativas a turismo, cultura, infraestructuras, etc.; y por el otro, se encarga de impulsar la creación de nuevas empresas mediante incubadoras. Este último, que absorbe la casi totalidad de los fondos públicos, es el objetivo del siguiente análisis.

Las incubadoras construidas en el país tienen diferentes dimensiones y características, orientándose en el norte de Italia hacia sectores de alta tecnología, mientras que en el Sur se orientan hacia sectores más tradicionales. La dimensión

media de una incubadora es de 6.000 m<sup>2</sup>, pero hay algunas que llegan hasta 15.000 m<sup>2</sup> (ej.: Génova) y otras de 1.200 m<sup>2</sup> (ej.: La Spezia).

Luego del consistente esfuerzo público en la fase de construcción de las incubadoras, la estructura del BIC tiene que volverse autosuficiente en el corto plazo. La principal fuente de gestión son los «contratos de servicios», que consisten en el alquiler de módulos en la incubadora (a un precio subsidiado de unos 6.000 euros anuales por una oficina de unos 200 m<sup>2</sup>) y en la oferta adjunta de tutoría, que es parte del contrato o, en el caso de asesoría especializada, se provee con un contrato aparte. Las actividades de apoyo a las instituciones locales (p.ej. para participar en licitaciones europeas) contribuyen también a la sostenibilidad financiera del BIC-FVG.

En general, los BIC deben concebirse como organismos catalizadores de recursos y fuerzas locales que se aglutinan para lograr el desarrollo regional. Por eso, sus socios naturales son las regiones, provincias, cámaras de comercio, bancos, privados y asociaciones locales. Pueden participar, según el capital aportado, en el consejo de administración y en la toma de decisiones relativa a la orientación estratégica del BIC (por ejemplo, qué tipo de empresas aceptar en la incubadora).

El programa de incubación funciona de la siguiente manera: las empresas postulan presentando un proyecto con el propósito de obtener un módulo para empezar su actividad productiva en la incubadora. Se trata de una oportunidad importante porque ofrece una base operativa con costos subsidiados y todas las condiciones requeridas por la ley, además de promover relaciones de trabajo en colaboración, dentro de una atmósfera que produce *spillovers* para la incubadora y sus asociados.

Una vez seleccionadas, las empresas se pueden quedar en la incubadora por tres años, durante

los cuales reciben la asesoría constante y gratuita de los funcionarios/tutores del BIC en ámbito administrativo y también de mercadeo, formación e ingeniería, según las competencias específicas de los mismos funcionarios. Si necesitan de apoyo aún más especializado, los funcionarios BIC ponen las empresas en contacto con expertos nacionales e internacionales registrados en apropiados directorios de competencia.

Paralelamente a la asistencia técnica, el sistema nacional de BIC cuenta con algunos instrumentos financieros para facilitar la puesta en marcha de la actividad. Este es un aspecto importante del programa, que prevé tres opciones. La primera es un fondo de garantía que facilita las operaciones de crédito de las empresas en fase de *start-up*. El monto garantizado es hasta 500.000 euros, por un porcentaje de 80% en el caso de nuevas empresas y 50% en el caso de empresas en fase de primer desarrollo. La segunda es un fondo rotatorio de capital de riesgo. Este ha sido el menos utilizado entre los instrumentos disponibles a nivel nacional (se han ocupado la mitad de los 20 millones de euros disponibles en los últimos diez años). La tercera opción es un fondo de incentivos para las empresas que salen de las incubadoras, que cuenta con un financiamiento no reembolsable de 19,5 millones de euros.

Nuestro estudio se enfoca, en particular, en el caso exitoso de la incubadora de Trieste, que juntamente con Gorizia, Spilimbergo y otras dos en construcción constituyen el BIC de la región Friuli-Venezia-Giulia (FVG). Actualmente, el BIC-FVG cuenta con 13 personas que dependen directamente de Sviluppo Italia, de las cuales unas diez son técnicos y funcionarios.

El BIC de Trieste, en la frontera con Eslovenia y Croacia, sobresale por ser el primer BIC de la red italiana (1989) y también por su éxito particular. Dispone de espacios estructurados para oficinas y laboratorios industriales en un perímetro de

8.500 metros cuadrados y ofrece a las empresas otras ventajas logísticas como servicios de recepción, salas para reuniones y equipos comunes. Además de estos servicios básicos y del acompañamiento/tutoría de los funcionarios del BIC (hasta la salida de la incubadora) estos últimos pueden dirigir hacia las empresas unos servicios especializados (p. ej. de gestión y desarrollo empresarial, ingeniería financiera, control de gestión, mercadeo, desarrollo de las relaciones con el exterior, búsqueda de socios comerciales, industriales y tecnológicos, desarrollo de la innovación y gerencia de proyectos), provistos por empresas externas a precios de mercado.

Los servicios financieros ofrecidos por este BIC comprenden la participación financiera minoritaria en el capital de las empresas, ya sea como capital semilla o de riesgo, la contribución a la inversión de las empresas que salen de la incubadora y contratos de *leasing* de bienes instrumentales a tasa subsidiada.

### **Resultados del Programa a nivel nacional y local (FVG)**

Este programa ha aglutinado hasta 2003 un total de 700 empresas con casi 5.000 trabajadores a nivel nacional, con un porcentaje de quiebras de 14%, que es mucho menor que la tasa de quiebra nacional (cercana a 50%) (Moggiano, 2003). En la actualidad, 18 BIC están activos, mientras otros 2 están en la fase final de construcción. Cuando todo el programa esté completo, la red podrá contar con 30-35 estructuras en toda Italia en condiciones de hospedar 1.000 empresas con un empleo directo de 8.000-10.000 trabajadores (Angelino, 2003).

De las empresas en funcionamiento, 45% ha salido de las incubadoras, mientras 55% sigue en sus instalaciones. En el norte de Italia se encuentran 55% de las empresas, mientras que 45% están en el Sur. El período promedio de perma-

nencia de las empresas en las incubadoras es de 4 años (superior al período previsto por el programa, que es de tres años). En promedio, cada incubadora hospeda alrededor de 27 empresas cada año: de ellas, 70% son nuevas empresas, mientras que el restante 30% son empresas en fase de desarrollo inicial.

La tasa de ocupación de la red de incubadoras en Italia es alta: 78,4%. Algunas incubadoras tienen porcentajes más bajos, lo que se debe a su reciente constitución, como en el caso de Sulmona, Settingiano, Spilimbergo y Foligno. El BIC de la región Friuli-Venezia-Giulia (BIC-FVG) muestra resultados notables, alcanzando 100% de la utilización en Trieste y 97% en Gorizia.

Con referencia al BIC de Trieste, en 14 años de vida han salido alrededor de 40 empresas que han creado 200 puestos de trabajo en sectores altamente innovadores. Actualmente, en esta incubadora hay 20 nuevas empresas. El conjunto de BIC-FVG ha permitido la creación de 97 empresas, proporcionando trabajo a cerca de 850 personas. Son empresas competitivas, que presentan una tasa de mortalidad de 4% en los primeros tres años de vida, inferior al nivel nacional (Chiapparino, 2003).

Los BIC-FVG, como sucede en otras áreas italianas y europeas, han surgido como solución a la crisis de sectores tradicionales clave de la economía local (por ejemplo, siderurgia y naval), que entraban en crisis a finales de los ochenta y por tanto ocasionaban el despido de trabajadores. No obstante estas intenciones, es mínimo el número de trabajadores y técnicos asumidos por las empresas incubadas.

Esto tiene relación con la especialización de las empresas actualmente presentes en las incubadoras que operan en los sectores farmacéutico, químico, electrónica, informática, biogenética, aparatos de control de emisiones ambientales, organización empresarial, naval, ingeniería mecánica, radio y tele-

comunicaciones, gráfica y siderurgia. Representan sectores de alta tecnología que en la última década han tenido un gran auge en los mercados internacionales. Las empresas más dinámicas se sitúan entre los sectores biomédico y farmacéutico, informática y aeroespacial. En todos estos casos, los empresarios y los técnicos muestran un alto nivel de *know-how* y experiencia profesional.

En este sentido queda confirmada una característica del BIC-FVG que responde a una estrategia regional de especialización local. La incubadora de Trieste, localizada en una ciudad donde existen varias instituciones científicas (p. ej. el centro del Sincrotrone, la Universidad, el Observatorio astrofísico, el Area Science Park, la SISSA, etc.), se ha ido especializando en empresas altamente innovativas; lo mismo pasa en Gorizia, mientras la incubadora de Spilimbergo y las nuevas, localizadas en áreas de producción que incluyen producciones tradicionales (ej.: muebles, agroindustria, etc.) buscan tener un perfil innovador en este tipo de producciones.

### **Resultados del programa desde la perspectiva de sus gestores y clientes**

Una vieja crítica proveniente de la red europea de BIC enfatizaba que los BIC italianos impulsaban pocas empresas (UE, 1998). Respondiendo a esta crítica, los responsables nacionales de Sviluppo Italia indican que este dato no es necesariamente negativo, ya que también hay que considerar la calidad de las empresas atendidas. Ha habido BIC donde han llegado numerosas solicitudes, de las cuales pocas han recibido el financiamiento de la agencia responsable (Ricciuti, 2002). Si la preocupación fuese simplemente llenar las incubadoras, este indicador mejoraría pero incrementaría la dificultad de las empresas para ser competitivas al finalizar el apoyo previsto por el programa (Angelino, 2003).

No obstante este enfoque, en los últimos años se ha manifestado una situación opuesta. Parece que las

empresas se quedan en la incubadora más tiempo del previsto. Según los gestores, esto depende de dos causas: por un lado, de un proceso de selección que se ha suavizado (quizás para responder a la crítica europea), y que ha llevado a varias empresas a entrar sin tener suficiente claridad sobre los tiempos necesarios para alcanzar su autonomía; por el otro, depende de la dificultad de empresas con altos costos de inversión inicial para recuperarla en un tiempo tan corto (p. ej. ingeniería naval). Si la primera causa lleva seguramente ineficiencias para el BIC, que está buscando solucionarlas, la segunda es tratada de manera más flexible por estar ligada a sectores que requieren atención especial.

La forma de apoyo más practicada por el BIC-FVG, aparte de la utilidad de una sede física donde desarrollar las actividades de investigación, desarrollo y producción, es el continuo intercambio de información y sugerencias entre los administradores del BIC y los empresarios, que ayuda a desarrollar una mayor cultura empresarial y evita graves errores estratégicos.

En las empresas de alta tecnología los empresarios tienen fuertes conocimientos especializados, pero a menudo pocos conocimientos de gestión económica y estratégica. Por esto, además de darles un acompañamiento en gestión, los expertos del BIC observan las fallas estructurales existentes en la idea o en el equipo líder de la empresa y sugieren a los empresarios/as incorporar a otras personas con experiencia en áreas de trabajo que pueden fortalecer el grupo.

En varios casos las empresas han sacado grandes beneficios de la incubadora para responder a las exigencias de las normativas ligadas a la nueva ley de seguridad ambiental y laboral. La posibilidad de establecerse en la incubadora les hace menos caro y menos difícil alcanzar los estándares requeridos.

Las entrevistas con representantes de empresas exitosas localizadas en la incubadora indican algu-

nos elementos interesantes. Por ejemplo, éstas efectúan una evaluación estricta de costos y beneficios al entrar en el BIC. En este sentido, ellos afirman que el apoyo del BIC ha sido clave y que sin él difícilmente hubieran logrado constituir sólida-mente su empresa. Esto es importante porque es muy fácil emprender iniciativas, pero también que- darse en un estado permanente de «sofocación» por las presiones que vienen de los acreedores, proveedores y clientes. La flexibilidad del BIC-FVG sobre algunos aspectos operativos ha permitido «relajar» esta difícil condición operativa, permitien- do a las empresas trabajar con más atención en los contenidos tecnológicos y competitivos.

Las empresas aprecian mucho la dotación de un espacio bien acondicionado y atendido por servicios de recepción de calidad, además de combinarse con un precio muy abordable. La posibilidad de localizarse en una institución reconocida se ha reve- lado muy importante también, por otorgar a las empresas una imagen de seriedad y responsabi- lidad. Poder encontrarse con representantes de gran- des empresas en las instalaciones del BIC da una seriedad al negocio empresarial que facilita la inser- ción de estas empresas en el mercado.

Otro aspecto interesante es el proceso de *spin-off* a partir de la incubadora. Hay empresas que han naci- do dentro de la incubadora a partir de empresas- madre que descubren nuevos nichos de mercado, en los cuales no se insertan directamente pero el grupo de empresarios/as decide crear otra empresa que se orienta a este nuevo ámbito productivo.

Entre las fortalezas del BIC de Trieste está el ambien- te de trabajo rico de muchas empresas de alta tec- nología, lo que las ayuda a superarse para sobresalir en este medio. Encontrarse en los pasillos con expertos del BIC y otros empresarios fomenta cola- boraciones, especialmente cuando hay comple- mentariedades de producción y servicios (ej. servicios informáticos y empresas de producción). Aunque se trata de una pequeña infraestructura, la

clásica «atmósfera industrial marshalliana» resulta impulsada, induciendo la creación de externalida- des positivas y la reducción de relevantes costos de transacción (Marshall, 1920).

En el ámbito financiero el BIC-FVG –además de promover los instrumentos de Sviluppo Italia– opera para facilitar las relaciones entre los empre- sarios y las instituciones locales. En particular, el BIC ha buscado promover el capital de riesgo invitando a la agencia financiera regional, Friulia, a apoyar las ideas y los primeros pasos en el mercado de las empresas incubadas. Algunos empresarios señalan la existencia de límites en este esfuerzo, alegando que no se ha sabido despertar suficiente interés de parte de la agencia para apoyar la gestión económi- co-financiera de las empresas en sus primeros pasos: el monto que tal agencia está dispuesta a financiar es bajo y la mayoría de las empresas pre- fiere renunciar. Lo mismo pasa con el capital de ries- go disponible desde Sviluppo Italia.

Este aspecto no constituye un problema para las empresas exitosas, porque logran recibir el res- paldo inmediato del sector privado para concretar su idea productiva. Pero para las empresas cuya idea empresarial es menos evidente (p. ej. en el caso de que a las habilidades técnicas no corres- pondan iguales habilidades de *marketing*), los funcionarios del BIC-FVG reconocen la importan- cia de disponer de un capital de riesgo que pueda llegar efectivamente a las empresas, ayudándolas a materializar estas ideas.

En el caso de los servicios de asesoría general hay percepciones divididas. Hay quien aprecia la posi- bilidad de discutir aun informalmente aspectos puntuales del trabajo con los expertos del BIC, y hay otros que no les dan importancia. Sobre los servi- cios de consultoría especializada todos los usuarios se muestran satisfechos. Por cierto, las empresas más exitosas prefieren utilizar sus propios canales de provisión de servicios especializados debido a las competencias muy específicas que necesitan.

### Lecciones y recomendaciones de política

Una primera conclusión relevante es que la experiencia italiana, tan rica en ejemplos de éxito en otros ámbitos operativos, no tiene una larga historia de políticas y acciones en los programas de creación de empresas. Esto se debe al desarrollo espontáneo de multiplicidad de empresas en el transcurso de los últimos cincuenta años, que ha hecho menos necesario intervenir para promover la creación de empresas.

A partir de los años ochenta se ha puesto más atención sobre la débil tendencia del sur de Italia a la creación de empresas, y por esta razón se creó una ley orientada a promover la empresariedad juvenil: la Ley 44. La evaluación del programa de apoyo ligado a esta ley presenta posiciones divergentes. Hay quienes mencionan que no hay diferencias sustanciales entre el rendimiento (*performance*) de las empresas asistidas y el de las empresas externas al programa y que las pequeñas disparidades existentes se deben al subsidio recibido por la primeras. Además hay datos recientes de Sviluppo Italia que indican cómo el costo del programa está cercano a los 93.000 euros por empleado, lo que constituye un valor que puede cuestionar la rentabilidad y/o factibilidad del programa mismo (Seazzu, 2003). Estos datos impulsan la idea de que no vale la pena insistir con estas modalidades de intervención (Battistin *et al.*, 1998). Sin embargo, a ésta se contraponen evaluaciones positivas que indican cómo este programa ha sabido ampliar las opciones de los jóvenes en el Sur, promoviendo nuevas energías juveniles y difundiendo mejor los mecanismos de creación de empresas.

Como resultado de este debate parece surgir la necesidad de mantener el programa, pero dándole nuevas orientaciones de manera de fortalecerlo y hacerlo más eficiente. Esto significa que el plan de subsidios previsto debe reducirse de manera significativa, al mismo tiempo que la ges-

tión del programa debe lograr una reducción de los tiempos de respuesta y selección.

En los últimos años, una nueva idea ha ido surgiendo en el marco de las políticas industriales europeas e italianas. Esta enfatiza el rol de los sectores de alta tecnología en el desarrollo económico y social del territorio. Por esta razón, han ido surgiendo programas nacionales y regionales de creación de empresas innovadoras, frecuentemente en colaboración con universidades. El caso más experimentado es el del BIC, que ha montado su primera incubadora (Trieste) hace 15 años.

En el caso del BIC-FVG, los gestores han logrado tener las incubadoras prácticamente completas. Refiriéndonos al BIC de Trieste, los resultados han sido muy positivos, como muestra tanto el número como la calidad de las empresas que han salido de esta incubadora y de los nuevos conocimientos que están generando y dispersando sobre el territorio local.

Desde estas experiencias se pueden sacar algunas consideraciones útiles para promover programas de creación de empresas en otros contextos (p. ej. América Latina). Primero, es importante efectuar una evaluación de la capacidad endógena de cada territorio en crear empresas. Esto permitiría entender por dónde empezar la actividad pública de fomento y con cuánto subsidio. En Italia, este proceso empezó con una cantidad importante de subsidios para llegar hoy a disminuirlos.

Un segundo elemento es la importancia de consolidar programas que prevén la utilización simultánea de diferentes instrumentos como el apoyo financiero, la tutoría, la formación especializada y el fortalecimiento de una serie de externalidades económicas presentes en el ambiente. Esta integración permite dotar a los futuros empresarios de un conjunto de instrumentos fundamentales para encontrar las soluciones más oportunas a los diferentes tipos de problemas que se les presentan en el camino.

Una ulterior indicación se refiere a la prioridad del apoyo financiero, ya sea en forma de financiamientos directos (Ley 44) o como reducción de costos de inversión y gestión (BIC). Muchos empresarios han confirmado que sin estos beneficios no hubieran empezado la actividad empresarial, lo que confirma las quejas a menudo puestas por los empresarios latinoamericanos cuyo acceso al crédito es particularmente difícil y no encuentra las soluciones previstas en estos programas italianos.

Otra indicación de política confirma la dificultad que existe para unir un programa de creación de empresas con los objetivos de crear empleo. Si esto es bastante obvio en el caso de programas de fortalecimiento de la capacidad innovadora local, porque sólo se dispone de un número limitado de empresas, la situación no es muy diferente en relación con los programas para zonas económicamente menos dinámicas, como plantea la Ley 44. Sin embargo, en ambos casos puede haber un significativo efecto de imitación, que refuerce la motivación juvenil a la creación de empresas en este tipo de zonas.

Con el programa de los BIC se ha logrado evidenciar el éxito de empresas de alta tecnología. Sor-

prendentemente, también en el programa ligado a la Ley 44 las empresas más exitosas son empresas de alto conocimiento (de alta tecnología y también tradicionales, como es el caso de la industria editorial). Esto significa que es fundamental centrarse en empresas y empresarios que trabajan con este enfoque y capacidades, porque contribuyen a construir un futuro económico más sólido para el territorio local.

Finalmente, esta discusión evidencia la fortaleza relativa de uno de los dos programas analizados y que deben ser tomados en cuenta para sacar la máxima ventaja de las potencialidades de las pequeñas y medianas empresas: es la aglomeración de empresas según la lógica de los *clusters*, distritos industriales y redes de empresas lo que permite a las pequeñas empresas superar las limitaciones que derivan de su tamaño y beneficiarse de ventajas de aglomeración en términos de acciones conjuntas y externalidades económicas. Como demuestra la experiencia del BIC de Trieste, aunque las incubadoras no tengan el tamaño de esos agregados territoriales, siguen incluyendo conjuntos de empresas que permiten fortalecer la posición competitiva y las oportunidades de mercado de las Pyme involucradas. ■

# CAPÍTULO 11

## EXPERIENCIAS LATINOAMERICANAS

### EL PROGRAMA SOFTEX EN BRASIL

*Miguel Bacic y Luiz Antonio Teixeira Vasconcelos*

**E**l Programa Brasileño de *Software* para Exportación (SOFTEX 2000) fue creado en 1992 con el objetivo de promover la competitividad internacional del sector. Actualmente, la exportación es considerada como una consecuencia del desarrollo de esa industria, más que un objetivo *per se*. El enfoque principal se centra en promover la excelencia de la industria de *software* brasileña, en calidad y costo, a través del estímulo de la cultura emprendedora y la generación de negocios. Un aspecto importante de SOFTEX fue su capacidad para generar una fuerte expansión de la industria del *software* en Brasil que se ha visto expresada a través de la creación de empresas y 73.000 empleos generados.

Según un estudio realizado por el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT-Massachusetts Institute of Technology) y la Sociedad SOFTEX, Brasil es el séptimo mercado de *software* en el mundo, con ventas de US\$7.700 millones en 2001, que rivaliza con India y China, con US\$7.900 y US\$ 8.200 millones, respectivamente. La producción local de *software* responde por 88% de ese merca-

do. Entre 1991 y 2001, triplicó la participación de este segmento en el PIB, alcanzando 0,71% (MIT-SOFTEX, 2002). Muchas de las empresas nacionales que actúan en ese mercado se beneficiaron con el Programa SOFTEX<sup>1</sup>.

El Programa SOFTEX es el más importante instrumento de apoyo a la producción y el comercio de *software* brasileño que cuenta, entre sus acciones más importantes: la divulgación del *software* brasileño en el exterior, el apoyo a la producción de *software*, la mejora de su calidad, el apoyo al surgimiento de actitudes emprendedoras entre alumnos de los cursos de computación, el desarrollo de fuentes de financiamiento para las empresas de *software* y la incubación de empresas, todo ello financiado a través de fondos públicos del Ministerio de Ciencia y de Tecnología (MCT) y de la Financiadora de Estudios y Proyectos (FINEP). A continuación se describen las principales características del programa, sus resultados y las lecciones de política que surgen de su análisis<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> En el texto nos referiremos al Programa SOFTEX de forma amplia, sin diferenciar entre las diversas etapas del programa salvo cuando se haga referencia específica a alguna etapa determinada, por ejemplo, la etapa del Programa SOFTEX 2000.

<sup>2</sup> Para elaborar este texto entrevistamos a los siguientes actores del Programa SOFTEX a quienes agradecemos las informaciones concedidas: Alexandre J. Beltrão Moura (empresario de SW, director de Light Infocom); Carlos Augusto Leite Netto (empresario de SW, director de *Software Design*); Fábio Pagani (ex coordinador ejecutivo de Desarrollo de Negocios de la Sociedad SOFTEX y empresario de SW); Eratóstenes Edson Ramalho de Araújo (coordinador adjunto de la Sociedad SOFTEX); Erasmo Gomes (director de la Compañía de Desarrollo del Polo de Alta Tecnología de Campinas – CIATEC, ex miembro de la administración de la Sociedad SOFTEX); Prof. José Alberto Sampaio Aranha (director del Instituto Génesis, PUC-Rio); Giancarlo Stefanuto (coordinador de Planeamiento de la Sociedad SOFTEX); Austregésilo Gonçalves (coordinador ejecutivo del agente SOFTEX Campinas); Renato Toi (empresario de SW – VentureLabs); así como al equipo de emprendedores de Inmetrics, empresa residente en la Incubadora del Agente SOFTEX Campinas: Eric D. Maurício, Pablo Cavalcanti, Marcos Salles.

## ANTECEDENTES SOBRE LA POLÍTICA DE INFORMÁTICA BRASILEÑA EN LA DÉCADA DE LOS NOVENTA

El Programa SOFTEX nació como consecuencia de la crisis de la política de reserva del mercado informático aplicada en Brasil hasta 1991 (Primera Ley de Informática N° 7232/84) y se articuló con otras iniciativas adoptadas desde finales de los años ochenta en el marco del Programa de Desarrollo Estratégico de la Informática (DESI-BR).

Dentro del contexto de la Primera Ley de Informática, en 1989 se lanzó el Programa Red Nacional de Pesquisas (RNP) con el objetivo de mejorar la infraestructura de comunicaciones en el sector académico, reunir a los distintos actores de I+D y estimular las actividades cooperativas para el desarrollo nacional del sector de informática. Este programa fue básico para la difusión de Internet en Brasil. En 1990, el Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (CNPq) creó el Programa Temático Multi-institucional en Ciencia de la Computación (ProTem-CC) con el fin de aumentar la capacitación tecnológica en el sector de informática, a través de la investigación cooperativa en el sector industrial<sup>3</sup>. La Segunda Ley de Informática (Ley 8.248/91 de Incentivos Fiscales en Informática) confirmó el fin de la reserva de mercado en el plazo previsto por la ley anterior (octubre de 1992), alteró el concepto de empresa nacional intentando favorecer la mayor participación de capital extranjero y creó nuevos incentivos fiscales para las inversiones en I+D de la industria informática.

En ocasión del Simposio Brasileño de Ingeniería de *Software* en 1991, se consolidó la idea de alcanzar hacia el año 2000 el desarrollo de la industria productora y exportadora de *software*. Este propósito fue asumido, perfeccionado y apoyado por la Direc-

toría de Programas Especiales del CNPq, que entonces creó el Programa Brasileño de *Software* para Exportación, SOFTEX 2000 con el apoyo del Ministerio de Ciencia y Tecnología. En 1992, a partir del reconocimiento de que los tres Programas (RNP, ProTem-CC y SOFTEX 2000) se complementaban, se resolvió unificarlos bajo una misma estructura, con el propósito de realinear y fortalecer la política nacional de informática. El DESI-BR obtuvo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) un financiamiento de US\$27 millones durante ocho años. Los tres programas fueron colocados bajo la coordinación conjunta de la Secretaría de Políticas de Informática (SEPIN/MCT), componiendo los llamados Programas Prioritarios en Informática para fines de obtención de incentivos según los términos de la Ley 8.248/91.

En enero de 2001 se promulgó una nueva Ley de Informática, la 10.176, prorrogando por 8 años los beneficios de la Ley 8.248/91. En el año 2002, el Programa SOFTEX fue considerado como prioritario para fines de aplicación de los incentivos de la nueva ley de informática.

## EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA SOFTEX

El Programa Brasileño de *Software* para Exportación (Programa SOFTEX 2000), cuya meta inicial era conquistar el 1% del mercado mundial de *software* en el año 2000, fue implantado en dos fases (ver cuadro 11.1). La primera, bajo responsabilidad del CNPq, y la segunda, a través de una sociedad civil sin fines de lucro. La idea de la transferencia a la órbita privada surgió a partir de un proceso de planificación estratégica del programa, a cuyo término se llegó a la conclusión de que esta iniciativa debería estar orientada a los negocios y enfocada en resultados, derivando de

<sup>3</sup> El Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (CNPq) es una Fundación vinculada al Ministerio de Ciencia y Tecnología (MCT) para el apoyo a la investigación brasileña.

**Cuadro 11.1**  
**Principales etapas de desarrollo institucional del Programa SOFTEX**  
**(1993-2003)**

Período	Perfil institucional	Programa	Características generales de las acciones
1993-1997 FASE 1	Proyecto prioritario del gobierno federal (MCT)	Programa SOFTEX 2000 (Programa Brasileño de <i>Software</i> para Exportación)	Administrado por el CNPq. Recursos de CNPq, PNUD, FINEP y SEBRAE. Proyecto concebido junto a RNP y Protem-CC. Clientes: empresas existentes. Foco: empresas existentes, infraestructura de desarrollo de <i>software</i> y promoción de la exportación.
1997-2000 FASE 2 Etapa 1	Sociedad SOFTEX (Sociedad civil sin fines de lucro)	Programa SOFTEX 2000 (Programa Brasileño de <i>Software</i> para Exportación)	Recursos: CNPq, PNUD, FINEP, BNDES y SEBRAE Plan estratégico 1999-2002 reconoce la importancia del mercado interno y de la creación de nuevas empresas. Clientes: empresas existentes, emprendedores y alumnos de ciencias de computación. Focos: estímulo emprendedor, entrenamiento y negocios.
2000-2003 FASE 2 Etapa 2	Sociedad SOFTEX (cambia de personalidad jurídica en 2001 y pasa de sociedad civil a OSCIP)	Programa SOFTEX (Programa de Promoción de la Excelencia del <i>Software</i> Brasileño)	Recursos: todos los anteriores más fondos sectoriales. Plan estratégico 2001-2004: adaptación a cambios en el MCT, importancia de la innovación. Clientes: empresas existentes, emprendedores y alumnos de ciencias de computación Focos: estímulo emprendedor, innovación, excelencia, financiamiento y negocios.

Fuente: Elaboración propia con base en informaciones de Fábio Pagani, ex coordinador ejecutivo de Desarrollo de Negocios de la Sociedad SOFTEX y datos de Duarte y Ferraz, G. (1998); Frick, S. (1998); SOFTEX (1998), SOFTEX (2001a), SOFTEX (2001b) y SOFTEX (2002).

esto la constatación de que el gobierno debería pasar el control del Programa SOFTEX 2000 al sector privado en 1997, cuando se esperaba que estuviese maduro.

La primera fase se extiende desde 1993 (año del inicio efectivo del programa) hasta diciembre de 1996, cuando fue constituida la Sociedad SOFTEX, que pasó a actuar como gestora de programa a partir de

enero de 1997. En la segunda fase, se pueden distinguir dos etapas, una que va desde 1997 hasta el año 2000, y otra que se inicia en el 2000, cuando fue cambiado el nombre del programa a Programa de Promoción de la Excelencia del *Software* Brasileño, manteniendo la sigla SOFTEX.

En la primera fase, además de los recursos del PNUD, el programa obtuvo fondos del gobierno

federal provenientes del CNPq, del MCyT, de la FINEP y del SEBRAE. Como medios para alcanzar los objetivos, el Programa SOFTEX 2000 se centró en el montaje de infraestructura adecuada al desarrollo de *software* en el país (laboratorios, *software*, ofrecimiento de becas del CNPq a las empresas para colaborar en el desarrollo de productos) y la promoción de las exportaciones, por medio de prospección de mercado y acciones de apoyo a la exportación. Los clientes eran las empresas existentes, a las cuales el programa debía ayudar para que pudiesen convertirse en exportadoras.

Los resultados de esta primera fase fueron mixtos. Por un lado no se consiguió alcanzar las metas de exportaciones, a pesar del aumento significativo de las mismas. La meta fijada había sido irreal, pues partiendo de una base de US\$1 millón, se deseaba alcanzar US\$2.000 millones en un período muy corto. La principal dificultad fue el pequeño porte de las empresas productoras de *software* en el país, que impuso limitaciones para una inserción externa agresiva. Las exportaciones de *software* en el año 2000 fueron de US\$100 millones (5% de la meta, no obstante 10 veces mayor que el valor inicial). Por otro lado, el programa fue exitoso en los aspectos relativos a la infraestructura y a la articulación de actores, posibilitando la creación en el ámbito nacional de polos descentralizados de desarrollo de *software* (agentes SOFTEX) y propiciando la articulación entre sector público, universidades y empresas privadas de *software*.

La segunda fase se inició con el traspaso del control del programa al sector privado y la creación de la Sociedad SOFTEX. En diciembre de 1996 fue creada la Sociedad Brasileña para Promoción de la Exportación de *Software* (SOFTEX)<sup>4</sup>, una institución de derecho privado sin fines de lucro, que pasó a actuar como gestora del Programa SOFTEX 2000 a partir del 2 de enero de 1997.

Se esperaba el aporte de recursos privados que complementarían progresivamente los fondos públicos. En la práctica esto no sucedió y el Programa SOFTEX 2000 continuó dependiendo de recursos públicos. El paso a la esfera privada, a partir de 1997, tornó crítica la obtención de recursos públicos, pues el financiamiento de esa fuente dejó de estar garantizado, de ahí que en el año 2001 la Sociedad cambió su razón jurídica pasando a ser una Organización de la Sociedad Civil de Interés Público, lo cual facilita la obtención de recursos públicos<sup>5</sup>.

La experiencia de la primera etapa del Programa SOFTEX 2000 permitió a la Sociedad negociar y captar recursos provenientes de los distintos programas del gobierno federal aportando fondos para la financiación de las acciones de la Sociedad y de su red de agentes. También fue fundamental para lograr la obtención de recursos del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES), que fueron ofrecidos a las empresas de *software*. Los recursos captados son distribuidos entre la red de agentes regiona-

<sup>4</sup> La estructura organizacional de la Sociedad SOFTEX está compuesta por el Consejo de Administración, como órgano de deliberación superior; el Consejo Fiscal, como órgano de fiscalización, y el Directorio Ejecutivo, como órgano de dirección. El Consejo de Administración de la Sociedad SOFTEX está conformado por seis representantes del poder público, ocho de la sociedad civil, cinco de los agentes regionales SOFTEX, el director presidente de la sociedad y un ex dirigente del Sistema SOFTEX. El Directorio Ejecutivo de la Sociedad SOFTEX está compuesto por el director presidente y dos vicepresidentes. También existe un Consejo Empresarial, constituido por empresarios que evalúan asuntos relacionados con el aumento de la competitividad en la producción de *software*.

<sup>5</sup> Figura de persona jurídica prevista en la Ley 9.790 del 23/03/1999, aplicable a organizaciones del Tercer Sector, que tengan real interés público y que están por lo tanto autorizadas a firmar términos de mancomunidad con el poder público. La Ley 9.790 dispone sobre la calificación de personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro como Organizaciones de la Sociedad Civil de Interés Público (OSCIP), e instituye y regula el término «mancomunidad». La calificación de OSCIP acoge y reconoce legalmente las organizaciones de la sociedad civil cuya actuación se da en el espacio público no estatal.

les sobre bases competitivas; los proyectos específicos de los agentes compiten entre sí por la distribución de los recursos.

La falta de realismo de las metas exportadoras fijadas al comienzo del programa llevó a un cambio de enfoque en el Programa SOFTEX 2000. La revisión estratégica de 1997 condujo a cambiar el objetivo del programa que pasó a estar orientado también hacia el mercado interno y la transformación de Brasil en uno de los cinco mayores productores y exportadores de *software* del mundo en el largo plazo (10 a 30 años). La exportación sería consecuencia natural del poder en el mercado interno.

El año 1997 marca el comienzo del interés de la Sociedad SOFTEX en la creación de nuevas empresas, el abandono de los aspectos de infraestructura y la preocupación con la obtención de recursos financieros para las empresas de *software*. Las acciones definidas para el Programa SOFTEX 2000 fueron las siguientes:

- Generación de nuevas empresas de *software*, abarcando actividades de estímulo emprendedor;
- Desarrollo de financiamiento para empresas de *software*, esto es, captación de recursos para inversión/financiación de empresas de *software*, selección de Planes de Negocios para financiamiento hasta el contacto con inversores de riesgo e instituciones financieras para la constitución de nuevas líneas de crédito;
- Capacitación de las empresas de *software* para exportación y desarrollo de acciones que faciliten la exportación, incluyendo el apoyo a las empresas en la preparación de planes de negocios para exportación y actividades diver-

sas de capacitación, desde cursos específicos para el área de *software*, como también la participación en ferias y ruedas de negocios internacionales;

- Comercialización de *software* brasileño en el exterior, englobando los diversos servicios de los agentes SOFTEX en el exterior y la realización de eventos en el exterior, ambos enfocados en el apoyo a la comercialización y acciones de mercadeo y comunicación para la construcción de la marca *Brazilian Software*.

Como resultado de la modificación estratégica el Programa SOFTEX 2000 incorporó a su definición de clientes a los emprendedores y a los alumnos de ciencias de computación interesados en abrir una empresa, lo que condujo al desarrollo de acciones para apoyar el surgimiento de empresas de *software*. El SOFTEX, junto con el BNDES, creó PROSOFT<sup>6</sup>, que es un financiamiento de riesgo para empresas de *software*, en el cual el BNDES entró como socio.

La segunda etapa iniciada en el año 2000 consiste fundamentalmente en el refinamiento de los conceptos desarrollados durante la etapa anterior, el perfeccionamiento de la planificación estratégica y la incorporación de aspectos relativos a la actividad innovadora. La revisión de la planificación estratégica respondió a dos factores: por un lado, escasez de recursos públicos para financiar el Programa y cambios por parte del MCT en la política nacional de *software*, que pasó a considerar el mercado interno y el externo por igual, y por otro lado, las acciones innovadoras. La dependencia de recursos públicos para el funcionamiento del Programa SOFTEX 2000 derivó en la necesidad de adecuar el foco de las prioridades del MCT, que estaban centradas en la innovación y en los fondos sectoriales<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Único mecanismo de financiamiento creado por la Sociedad SOFTEX en Brasil para las empresas de *software*.

<sup>7</sup> Modalidad de fondos para financiamiento disputados por diversos programas del MCT (entre ellos el SOFTEX).

## ESTRUCTURA DEL SISTEMA SOFTEX

Como apoyo a las operaciones del Programa SOFTEX fue creada una estructura logística compuesta por núcleos regionales (que posteriormente pasaron a ser denominados *agentes*) en diversas ciudades del país. Esas unidades se encuentran diseminadas por el territorio brasileño y desempeñan un papel fundamental en el proceso de aproximación y desarrollo de coparticipación con empresas y organizaciones diversas, relacionadas con el área de informática, en especial *software*, comercio electrónico e Internet. Cada agente es un desarrollador del polo productivo local a través de un mecanismo que integra las empresas, universidades, institutos de investigación y organizaciones locales relacionadas con el área de la informática en asociación con el agente que ofrece los servicios que la Sociedad SOFTEX pone a disposición, además de servicios de incubación de empresas.

Para establecerse como agente es necesario que la localidad interesada elabore un proyecto detallando los siguientes aspectos: compromiso de las partes con el proyecto; inclusión de entidades representativas del gobierno, sector privado y tercer sector; indicación de profesional responsable por los contactos; caracterización de la industria de *software* en la región y capacidad de las instituciones locales. El Programa SOFTEX se compromete a asignar recursos al agente, y la localidad debe asignar igual monto de recursos. Los agentes son evaluados por la Sociedad SOFTEX y pueden ser excluidos en caso de no cumplir sus metas.

Los agentes SOFTEX son organizaciones autónomas, del tipo fundación de derecho privado o sociedad civil sin fines de lucro. Tienen la misión de proveer apoyo técnico, gerencial y de mercado a las empresas de *software* asociadas e incubadas, usando recursos propios o del programa, con el objetivo de apoyar el cumplimiento de los

objetivos estratégicos del Programa SOFTEX. El Programa tiene 23 agentes SOFTEX, que poseen en total 19 incubadoras. El trabajo de los agentes se divide básicamente en dos líneas de acción: la preparación de empresas nacientes para el ingreso en el mercado y el apoyo a las empresas ya consolidadas, acompañando todas las etapas de producción y comercialización de sus productos.

El Programa SOFTEX considera muy importante que el agente contribuya en la construcción de una red de contactos entre empresas y potenciales compradores y proveedores interesados. Junto a cada agente hay un conjunto de empresas de *software* asociadas que reciben información sobre el sector, y son invitadas a participar en eventos internacionales, ruedas de negocio, entrenamientos y reuniones para ampliar la red de relaciones comerciales. El Sistema SOFTEX en el año 2003 contaba alrededor de 1.100 empresas asociadas.

Cada agente SOFTEX define su propio modelo de actuación, considerando los objetivos generales del Programa y su realidad regional (no presta necesariamente todos los servicios que la Sociedad SOFTEX ofrece). Por esta razón entre los distintos agentes no es posible encontrar una estandarización de actividades y servicios ofrecidos. Las acciones de los agentes deben promover el desarrollo de la industria de *software* en su región.

La Sociedad se relaciona con los agentes, y éstos son el puente directo con las empresas y con los demás clientes. La Sociedad SOFTEX es responsable de la formulación de la macroestrategia y de la captación de recursos ante el gobierno federal. Es decir, que se encarga de la planificación, supervisión y evaluación de las acciones que serán instrumentadas por los agentes regionales. Los recursos son transferidos a los agentes mediante sus planes de trabajo anuales, en consonancia con la planificación estratégica de la Sociedad SOFTEX. La transferencia no es automática

y se realiza sobre bases competitivas que no garantizan la obtención de fondos para sus operaciones. Los agentes, por su parte, procuran captar recursos de los gobiernos (federal, estadual y municipal) y de las empresas asociadas, de modo de complementar los recursos obtenidos a través del Programa SOFTEx. El resultado final del Programa es altamente dependiente de la actuación de los agentes.

## MODELO ESTRATÉGICO DEL PROGRAMA SOFTEx

La Sociedad SOFTEx trabaja con una metodología de planificación estratégica plurianual (horizonte de cuatro años) que incluye la participación de todos los agentes. El modelo estratégico para el período 2001-2004<sup>8</sup> (cuadro 11.2) presupone que la contribución para el aumento de la competitividad, del desarrollo de recursos humanos de la industria brasileña de *software* y, en consecuencia, la ampliación de la participación en el mercado global se dé a través de la acción en cuatro niveles de relaciones complementarias<sup>9</sup>:

- Conceptos: desarrollo de la capacidad de pensar, con inversiones en innovación y empresarialidad;
- Competencia: desarrollo de la capacidad de hacer, por medio de inversiones en capacitación y calidad;
- Conexiones: desarrollo de la capacidad de negociar, por medio de inversiones en colaboración y desarrollo de redes;
- Capital: desarrollo de la capacidad de captar recursos para inversión directa en las empresas.

Las operaciones para articular los cuatro niveles de relaciones son definidas e intentan organizarse en dos grupos: acciones para el desarrollo de

empresas clase mundial: Innovación, Estímulo emprendedor y Nuevas Empresas (Conceptos); Recursos para Financiar la Inversión de las Empresas (Capital); Capacitación Empresarial (Competencias); y Apoyo al Desarrollo de Negocios (Conexiones), y acciones de soporte: *Marketing*, Comunicación y Relaciones Institucionales; y Planificación y Gestión.

## SERVICIOS DEL PROGRAMA SOFTEx

### *Diseminación del estímulo empresarial y generación de nuevas empresas*

La actuación del Programa SOFTEx en el área de fomento al desarrollo de nuevas empresas en el sector de *software* y servicios de informática contempla iniciativas en varios frentes articulados. El proyecto Softstart, a través de instituciones de enseñanza superior de reconocida experiencia, desarrolla actividades de complementación de la formación de alumnos de Ciencia e Ingeniería de Computación y de Ingeniería Eléctrica y Electrónica con el objetivo de suministrar una base inicial y proveer condiciones para la creación de nuevos emprendimientos. La herramienta básica utilizada para ello es la materia «Emprendimientos y Emprendedores en Informática» (denominada de manera distinta en diferentes instituciones), concebida y desarrollada a través de dos módulos, complementarios y consistentes: uno para proceder a la identificación y el desarrollo de los atributos personales de los alumnos interesados en emprender y propiciar el desarrollo preliminar de ideas de negocios en *software* y servicios de informática, y el segundo para elaborar un plan para impulsar un emprendimiento a partir de oportunidades de negocios identificadas en la etapa anterior.

<sup>8</sup> Los datos presentados a continuación fueron obtenidos del Plan estratégico 2001-2004. Campinas, SOFTEx.

<sup>9</sup> Expansión del Modelo Clase Mundial o «modelo de las '3 C'» (cf. Kanter, 1995).

**Cuadro 11.2**  
**Resumen de los objetivos, las acciones y los proyectos según operación**

Operación	Objetivos	Acciones y proyectos
Innovación, estímulo emprendedor, y nuevas empresas	Contribuir a promover la innovación, el estímulo emprendedor, y la creación de empresas de <i>software</i> , Internet y comercio electrónico en el país.	Acción en conjunto con universidades e incubadoras existentes, implantación de nuevas incubadoras, ampliación del número de profesores de la materia emprendedor en informática. Creación de incentivos y financiamiento de conocimientos relacionados con la generación de negocios, ideas y proyectos innovadores en empresas de <i>software</i> .
Apoyo a la diversificación de líneas de inversión	Contribuir con la diversificación de las fuentes de recursos para financiar las necesidades de empresas calificadas.	Desarrollo de las líneas actuales de financiamiento para empresas de <i>software</i> , desarrollo de nuevas fuentes de financiación y de inversión, divulgar los mecanismos existentes y fomentar que las empresas elaboren proyectos para uso de los recursos financieros disponibles.
Capacitación empresarial	Contribuir a la capacitación de las empresas de <i>software</i> asociadas al Programa en los siguientes campos: gestión del negocio, mejoría de la calidad y de la productividad y tecnologías innovadoras.	Acción en conjunto con universidades y con los polos de <i>software</i> para ofrecer cursos y seminarios. Articular proyectos para implantar herramientas de calidad en las empresas, proyectos para desarrollar nuevas tecnologías, proyectos para plataformas de <i>software</i> .
Apoyo al desarrollo de nuevos negocios	Apoyar el desarrollo de negocios en las empresas asociadas al Programa SOFTEX, por medio del apoyo a la integración Universidad-Empresa, apoyo al desarrollo de <i>clusters</i> regionales y apoyo a la generación de oportunidades de negocios.	Actuación junto a universidades, centros de investigación, empresas de la nueva y vieja economía para articular proyectos conjuntos para aumentar la competitividad, calidad y potencial de innovación de los <i>clusters</i> regionales. Realización de ruedas de negocios, misiones internacionales y promoción de negocios.
Marketing y comunicación	Fortalecer la reputación y consolidar la marca <i>Brazilian Software</i>	Realizar acciones de comunicación de los resultados y de los activos del Programa SOFTEX, mostrando estadísticas, casos de éxito, etc., usando amplios medios de comunicación. Mostrar la excelencia del producto brasileño.
Planificación y gestión	Planificar, coordinar, instrumentar, controlar y evaluar las acciones del Programa SOFTEX.	Coordinar y articular las acciones de los polos de desarrollo de <i>software</i> por medio de mecanismos diversos como investigaciones sobre la industria de <i>software</i> en el país y en el mundo, estudios sobre las variables competitivas, etc.

Fuente: SOFTEX, 2001a.

Por otro lado, con apoyo del CNPq fue implantado el proyecto Génesis con el objetivo principal de financiar la generación de nuevos emprendimientos en *software* y tecnologías de la información en todo el país, a partir de las instituciones de enseñanza. La materia «Emprendimientos y Emprendedores en Informática» llevaría a la identificación de nuevos proyectos y las unidades de acción del Proyecto Génesis (GENES) incubarían tales proyectos (y otros que fuesen presentados independientes de la asignatura) que serían apoyados con becas del CNPq para los jóvenes emprendedores.

Las premisas más importantes que fundamentan tales acciones articuladas fueron las siguientes:

- La mayor carencia de las empresas emergentes en el área de *software* está referida a los conocimientos «no técnicos» exigidos por el emprendimiento. El dominio fuera del área tecnológica (planificación, finanzas, *marketing*, embalajes, etc.) es el desafío principal para el emprendedor.
- Para alcanzar los resultados de inserción en el mercado mundial es necesaria la creación de millares de nuevas empresas.
- El graduado (o ingeniero) en Computación formado en Brasil domina la tecnología necesaria para desarrollar *software* de acuerdo con los patrones internacionales. Es necesario estimular su vocación emprendedora y de gestión.

Paralelamente, el SOFTEX viene difundiendo la conveniencia de la elaboración de planes de negocios, por medio de sus agentes, para que los empresarios tomen conciencia de la importancia de esta herramienta para la gestión de los negocios, especialmente en la obtención de capital, y apoyarlos con actividades de entrenamiento y consultoría para su elaboración.

### **Apoyo a la financiación**

El acceso a recursos financieros compatibles con el perfil del sector ha sido considerado uno de los mayores problemas para la inserción de la industria brasileña de *software* en los mercados internacionales. Con el objetivo de cambiar esta situación, la Sociedad SOFTEX viene actuando en la construcción de mecanismos de financiamiento adecuados a las empresas brasileñas de *software*. Entre los programas vale destacar la iniciativa pionera, de 1997, que pasó a ser conocida como Convocatoria Nacional de *Software* (CNS 97) y el Programa de Apoyo al Sector de *Software* (PROSOFT), concebido por el BNDES y por la SOFTEX en 1999 y aún vigente.

El objetivo de la CNS 97 fue el de financiar empresas productoras de *software* que, en un plazo máximo de 12 meses después de la contratación, fueran capaces de estar comercializando sus productos y/o servicios en el exterior. Los recursos para la convocatoria fueron provistos por el CNPq (en forma de becas) y por la FINEP (en forma de financiamiento de largo plazo). En total, una empresa podía solicitar hasta US\$450.000 (un máximo de US\$300.000 a FINEP y US\$150.000 al CNPq). En la CNS 97 fueron seleccionadas treinta empresas de varios estados del país (nueve del estado de Río de Janeiro, ocho de São Paulo, siete de Minas Gerais, dos de Santa Catarina, dos de Pernambuco, una de Paraíba y una de Ceará). Los recursos totales movilizados en los proyectos aprobados alcanzaron cerca de US\$14,5 millones, distribuidos en US\$6,5 millones vía FINEP, US\$3,3 millones vía CNPq y los restantes US\$4,7 millones de las propias empresas seleccionadas.

El PROSOFT está destinado a las empresas ya actuantes en el sector de *software*, con trayectorias bien definidas y que estén en condiciones de presentar proyectos consistentes. El Programa ofrece préstamos desde US\$180.000 hasta US\$2

millones, a partir del examen de los planes de negocios elaborados por las empresas, sin necesidad de presentar garantías reales, para empresas que facturen hasta US\$35 millones anuales. Para acceder al crédito la empresa debe abrir su capital convirtiéndose en Sociedad Anónima y el BNDES, en lugar de exigir las garantías habituales, obtiene derechos sobre un número determinado de acciones de la empresa. El proceso para que esto ocurra se cumple a través de la evaluación del plan de negocios de la empresa. El crédito se otorga por seis años (con dos de exención), con deuda corregida por la Tasa de Intereses a Largo Plazo (TILP).

A través del convenio firmado con el BNDES, el SOFTEX realiza la evaluación técnica, de mercado y financiera del plan de negocio, y luego lo remite a BNDES para su negociación. Al actuar como evaluador técnico, SOFTEX ayuda a los financistas a entender con mayor profundidad aspectos tecnológicos. Desde que fue lanzado, en diciembre de 1997, el PROSOFT ya ha beneficiado a 26 empresas, con la aprobación de US\$30 millones en financiamiento, sin embargo, el PROSOFT no fomenta a las empresas nacientes (*start-ups*). El papel de «inversores ángel» (*business angel*) o el llamado «capital semilla» (*seed money*) es otorgado por programas gubernamentales relacionados con proyectos científico-tecnológicos, vía fondos tipo FINEP, FAPESP (programa PIPE) y por los fondos sectoriales. Quiere decir que, rigurosamente hablando, los *business angel* o el *seed money* son conceptos vinculados al capital privado.

El valor medio de los proyectos fue de US\$1,1 millones, de manera que las empresas financiaron con recursos propios cerca de 40,7% del esfuerzo medio total de inversión mientras que el BNDES proporcionó el 59,3% restante. De acuerdo con las declaraciones de los empresarios en relación con los financiamientos solicitados, su uso está mayormente destinado a los gastos de mano de obra especializada para actividades de

I+D (desarrollo de productos y tecnologías), que van a componer los activos diferidos de las empresas (teniendo como referencia los ciclos de vida de los productos) y representan cerca de 55,7% del valor medio de las solicitudes de los proyectos.

En el año 2002 fueron ampliadas y diversificadas las líneas de inversión para el sector, por medio de la creación de fondos sectoriales por parte del MCT, destacándose especialmente el programa denominado CTInfo, que proporcionó líneas de inversión para empresas de tecnología de información en etapas de preincubación, de incubación y de graduación. Adicionalmente, el CTInfo también destinó recursos para proyectos de transferencia de tecnología entre universidad y empresa. De los 80 proyectos aprobados en la invitación y en la solicitada CTInfo, 41 están asociados al Programa SOFTEX: 16 en proceso de incubación o graduación, y 25 para la creación de nuevas empresas o transferencia de tecnología.

Corriendo en paralelo con el esfuerzo de financiación y el apoyo a la búsqueda de fuentes de capital, el SOFTEX dispone del Catálogo de Fuentes de Financiación y de Capital de Riesgo para Empresas de *Software* (FINANSOFT), creado para atender la demanda de un sistema de información consolidado y amplio sobre las principales líneas de financiamiento para el sector de *software*, tanto nacionales como extranjeras. Este instrumento puede propiciar el acceso a un banco de datos con información sobre las modalidades de financiación de diferentes agentes, el proceso de encaminamiento de las solicitudes, las características de acceso al financiamiento, la finalidad de los programas, así como los límites y prerequisites de utilización de los recursos, entre otros datos.

### **Capacitación empresarial**

El Programa promueve la certificación de calidad en *software*. Para ello organiza investigaciones,

foros y talleres de trabajo para promover el intercambio de experiencias, generar nuevos negocios y hacer que los empresarios tomen conciencia sobre la importancia de la calidad para el sector. De dos en dos años las empresas de *software* se someten a un proceso de evaluación, organizado por la SEPIN/MCT, en el cual son analizadas la calidad y la productividad de las compañías por medio de indagaciones directas.

Los números son elocuentes: en 1990, apenas 13 empresas tenían 18 certificados ISO 9000 mientras que actualmente 4.744 compañías poseen 6.389 certificados. Además, los agentes desarrollan actividades para implantar el Modelo de Madurez de *Software* (*Capability Maturity Model* – CMM). La Sociedad SOFTEX se viene consolidando como uno de los mayores agentes promotores de la calidad de los productos de *software* (QPS) en Brasil. La entidad apoya la organización de eventos como el *Workshop de Calidad de Software* (WQS), la edición de libros y otros recursos que sirvan como indicadores de resultado del sector.

El desarrollo de recursos humanos calificados para el sector de *software* es una de las actividades más importantes de la SOFTEX. Periódicamente los agentes realizan indagaciones entre sus asociados para identificar las necesidades de cursos y entrenamientos en la región. Las clases pueden ser realizadas en la estructura del propio agente —capaces de proveer salas equipadas y consultores de alto nivel— o en instituciones académicas que formen parte de los convenios.

Según el Informe SOFTEX 2002 en el área de capacitación empresarial durante el año 2002 fueron consumidas por las empresas asociadas 42.500 horas en entrenamientos de corta y mediana duración en las áreas de planificación de negocios, tecnología en *software*, calidad, gestión empresarial y mercadeo y ventas y fueron capacitadas más de 34.000 personas.

### ***Apoyo al desarrollo de nuevos negocios***

El Programa tiene por objetivo divulgar oportunidades de negocios y ampliar la red de contactos de los empresarios de *software*. Los agentes SOFTEX, a través de su red de contactos en Brasil y en el exterior, tienen acceso a oportunidades de negocios en el área de *software*. Estas informaciones son transmitidas en listas de contacto reservadas a ejecutivos de empresas asociadas, que proporcionan una ventaja competitiva en la atención de estas demandas.

El Programa mantiene un catálogo del *software* brasileño que divulga información sobre todas las empresas de *software* y sus productos (en portugués, inglés y español); capacita a las empresas por medio de un curso en Internet sobre las formas de exportar *software*; divulga y promueve el *software* brasileño en el mercado interno y externo, y apoya a las empresas para la participación en eventos, y actúa en la esfera gubernamental para un mejor uso del poder de compra del gobierno. También realiza ruedas de negocios nacionales e internacionales

### ***Otras actividades***

El programa ofrece asesoría jurídica para las empresas asociadas en lo referente a propiedad intelectual, registro de marcas y patentes, dominios y contratos. Para ayudar a las empresas en los aspectos legales de los negocios, los agentes SOFTEX prestan asesoría jurídica a través de consultores especializados, tanto en Brasil como en el exterior.

También realiza estudios sobre el mercado de *software* colectando datos estratégicos que pueden orientar hacia el mejor camino para la expansión de las empresas del sector. Según el Informe Anual SOFTEX 2002, en el año 2002 el Programa SOFTEX avanzó en el acopio de información y análisis sobre la industria de *software* en Brasil e incluso en comparaciones con otros países, como fue el caso del proyecto realizado en colaboración

con el MIT para un estudio comparativo de nivel internacional del sector de *software* de Brasil (MIT-SOFTEX, 2002).

En colaboración con la Secretaría de Política de Informática del MCT fue concluida la investigación sobre la calidad del sector de *software*, con una sección especial sobre indicadores de empresas asociadas al SOFTEX. Con datos del Ministerio del Trabajo también fueron generadas estadísticas inéditas del sector de *software*, tales como el número de empleos, su distribución por sectores y por región del país, la distribución del volumen comercializado por región, la distribución de las empresas por porte, etc.

## RESULTADOS DEL PROGRAMA SOFTEX

La expansión de la producción de *software* en Brasil no puede ser explicada sin hacer referencia a la actuación del Sistema SOFTEX. Además de esto el programa contribuyó a la expansión de las exportaciones de *software*, que pasaron de 1 millón de dólares en 1990 a 100 millones en el año 2001 (MIT-SOFTEX, 2002). Según el Informe Anual SOFTEX 2002, el programa generó 73 mil empleos directos, que representan aproximadamente 45% del total de empleos del sector de *software* y alrededor de 50% del total de las exportaciones brasileñas de *software*.

Este desempeño fue posible con la implantación de una red de 23 agentes que actúan junto a centros de investigación y universidades a lo largo de las principales ciudades del país, y de 19 incubadoras, en conjunto con departamentos de computación en las principales universidades brasileñas y siempre asociadas con esas instituciones académicas. Esto muestra la significativa capilaridad que el Programa alcanzó en pocos años. De esta forma fueron tejidas relaciones entre las instituciones y las empresas de cada ciudad, aumentando la densidad del intercambio de informaciones y de

experiencias dentro del esquema productivo local. Las incubadoras ya graduaron más de 300 empresas entre 1997 y 2003 y la meta para 2004 es de 450. El Sistema SOFTEX consiguió que el BNDES y la FINEP creasen líneas específicas de financiación para *software*, lo que posibilitó asignaciones de más de US\$44 millones para 56 empresas (US\$26 millones por el PROSOFT).

La asignatura «Emprendedor en Informática» fue implantada en 100 Departamentos de Ciencia de la Computación y cursada por más de 4 mil alumnos. El número de profesores calificados para dictar la disciplina es de 400. Algunos alumnos de esos cursos se convirtieron en emprendedores en el área de informática, con las empresas ya en funcionamiento.

El número de empresas asociadas al Sistema SOFTEX es de 1.065, siendo 80% de estas empresas micro (de 1 a 9 personas ocupadas) y pequeñas empresas (de 10 a 49 personas ocupadas). Sin embargo, la participación de las grandes empresas (las que cuentan con más de 100 personas ocupadas) es significativa (13%) y la mayoría de las empresas asociadas (60%) son empresas jóvenes que tuvieron su origen en el mismo período de creación y desarrollo del Programa SOFTEX (entre 1992 y 2001).

Hay en Brasil 10.713 empresas de *software*, de las cuales 2.398 son desarrolladoras de *software*. O sea que el Sistema SOFTEX responde por aproximadamente 10% del total de empresas del sector, o por 40% del total de las desarrolladoras de *software* (este valor es más representativo, pues 90% de las empresas asociadas son desarrolladoras de *software*).

Dentro de un contexto general en el cual la exportación es todavía una actividad incipiente, las empresas asociadas al Sistema SOFTEX tienen una propensión a exportar levemente superior a la de las no asociadas. Las primeras exportaron

2,74% de su facturación total en el año 2000, mientras que las no asociadas exportaron 2,26% de su facturación total.

Según el Informe Anual 2002 del SOFTEX, las empresas asociadas al SOFTEX son más productivas (su facturación anual por empleado es 62% mayor que la de las no asociadas), tienen más registros de patentes (18% *versus* 13%), tienen mayor calificación de recursos humanos y calidad de procesos que las no asociadas. La media de empresas con algún tipo de certificación de calidad en el sector es de 22%; las asociadas al Sistema presentan una media superior: 47%. Cuatro empresas asociadas consiguieron la certificación CMM (que es la más difícil de obtener). Ninguna no asociada consiguió obtener esta certificación.

## LECCIONES DEL PROGRAMA SOFTEX

Se trata de un Programa relativamente complejo, de alcance nacional, capaz de articular las principales acciones de desarrollo de la industria de *software*, que en todo el país involucran a un importante número de agentes. Se ha conseguido a lo largo del tiempo mantenerlo como un sistema, con cierta organicidad y un buen nivel de dirección, en función de la capacidad desarrollada por la Sociedad SOFTEX, que en su trayectoria de planificación y gestión del Sistema SOFTEX consiguió articular una red compleja con distintos actores de peso a lo largo del país que actúa con proyectos claros, con bases competitivas, posibilitando la mejor distribución posible de recursos.

Los resultados obtenidos son importantes. El Programa SOFTEX adopta la metodología de planificación estratégica, lo que posibilita correcciones de rumbo, por lo que debe ser entendido como un proceso en funcionamiento con potencial de autocorrección y que ha demostrado competencia en la utilización de recursos escasos.

La red de agentes y la capilaridad que los mismos poseen en el territorio nacional, articulados con secretarías municipales y estatales, universidades, centros de investigación, empresas y otros actores, se constituye en el mayor activo del programa. La capacidad de articular agentes de forma descentralizada a lo largo del territorio nacional, induciendo a la formación de polos de *software* en los cuales intervienen diversos actores, es el factor clave que explica la vitalidad y los resultados del programa.

Este programa constituye el principal instrumento en el país para desarrollar una política de *software*. El SOFTEX es importante en la generación de una cultura favorable al estímulo emprendedor y a su disseminación e indujo a aumentar los patrones de calidad del *software* y a mejorar la capacitación del empresario de *software*. Al tiempo que desarrolló junto al gobierno fuentes de financiamiento para el desarrollo de mecanismos y de incentivos específicos para las empresas de *software*, constituyéndose además en un éxito en la creación de mecanismos de inversión (PROSOFT, por ejemplo).

No hay en Brasil una experiencia similar con los resultados que el Programa SOFTEX consiguió. El Programa ha sido objeto de visitas por representantes de diversos países con el objetivo de conocerlo en profundidad. A partir del análisis de 190 experiencias de desarrollo existentes en el mundo, el PNUD premió el Programa por considerarlo como una de las experiencias más innovadoras entre países en desarrollo en el área de tecnología de la información.

Con respecto al proceso emprendedor hay un saldo general positivo, pues queda evidenciado el interés por el estímulo emprendedor la base, promoviendo la coparticipación entre universidades, empresarios, financistas e instituciones de apoyo. Considerando que el proceso emprendedor tiene como prerrequisitos la combinación

**Cuadro 11.3**  
**Acciones del Programa SOTEX y factores necesarios al proceso emprendedor**

Factores	Acciones
Motivaciones	<p>Incentiva la vocación emprendedora al promover cursos de estímulo emprendedor en las universidades, mostrando que esta opción puede ser un modelo a seguir.</p> <p>Estimula la elaboración de planes de negocios por parte de los alumnos, que orientados por sus profesores pueden tener su plan incubado dentro del SOTEX.</p>
Competencias	<p>Estimula las competencias tecnológicas y las competencias de gestión y planificación por medio de cursos y de consultorías.</p> <p>La amplia red de agentes permite identificar competencias locales para encontrar solución a cualquier problema específico que tenga una empresa de <i>software</i>.</p> <p>Promueve la mejora de los estándares de calidad del <i>software</i>.</p> <p>No elabora el plan de negocios pero ofrece consultorías y entrenamiento sobre cómo hacerlo.</p>
Redes (y oportunidades)	<p>Promueve redes locales para integrar a estudiantes, profesores, empresas y consultores.</p> <p>Promueve el conocimiento y el estudio de mercado.</p> <p>Organiza ruedas de negocios y viajes al exterior.</p> <p>Mantiene listas electrónicas de divulgación de oportunidades para empresas nacientes y maduras.</p> <p>Ofrece apoyo para la participación en reuniones y ferias estratégicas.</p> <p>El agente SOTEX es el elemento principal de contacto. A partir de su red de contactos recibe pedidos, prospecta oportunidades en el exterior y dentro del país y las distribuye a las empresas.</p> <p>El catálogo del <i>Software Brasileño</i> disminuye los costos de <i>marketing</i>.</p>
Recursos financieros	<p>Ofrece la posibilidad de que las empresas desarrollen nuevos productos por medio de <i>seed money</i> proveniente de fondos del gobierno, representado por la captación de recursos de fondos sectoriales, incentivos de ley (8.248) y líneas especiales, como becas CNPQ.</p> <p>Ayuda con apoyo institucional a empresas que quieren participar en proyectos competitivos como Innovar/FINEP.</p> <p>Es intermediario en financiamientos proyectados para el sector de <i>software</i>, creados en conjunto con el BNDES.</p> <p>Trata de aproximar las empresas de <i>software</i> con otras empresas y capitalistas de riesgo.</p>

Fuente: SOTEX, 2001a.

de los siguientes factores: motivaciones, competencias, redes (las que posibilitan información, apoyo y percepción de oportunidades) y recursos financieros, a lo largo de etapas que van desde la incubación de la idea hasta la consolidación del emprendimiento, pasando por el inicio de la empresa, el Programa SOFTEX interviene en todas las etapas y promueve todos los factores (cuadro 11.3). Cabe observar que las acciones mencionadas en el cuadro no abarcan únicamente a las empresas nacientes sino a todas las empresas de *software*.

Entre los aspectos criticables del programa dentro de su acción en el proceso emprendedor cabe destacar el énfasis centrado en los alumnos de Ciencias e Ingeniería de Computación, en lugar del incentivo a la formación de equipos multidisciplinarios compuestos por alumnos de diversos cursos; se verificó que esa concentración acaba dificultando el desarrollo de productos especializados (*software* vertical) que incorporen conocimientos de otras áreas. Esta tendencia marca el desarrollo de productos especializados aptos para resolver cuestiones del área de la ciencia de computación (*software*, herramientas o medios de producción), pero disminuye las posibilidades de

creación de *software* que atienda a demandas de otros campos del conocimiento.

Otra deficiencia es fijar la atención exclusivamente en los alumnos para la creación de las empresas, y no incentivar la creación de empresas a partir de personas ya formadas que estén trabajando en el área. Se pierde así la posibilidad de atraer emprendedores potenciales con una red de contactos ya establecida y con oportunidades de negocios identificadas a partir de la vivencia profesional. Otra crítica que surge de su amplio espectro es la dificultad para definir el cliente: ¿Los empresarios ya consolidados? ¿Los empresarios en su fase inicial de vida? ¿Los incubados? ¿Los alumnos? Esto debería llevar a definir programas más específicos para cada segmento.

Una debilidad del programa es la falta de apoyo de empresas privadas, lo que lo hace dependiente de recursos gubernamentales. Sin embargo, respecto de este punto, el programa supo ajustarse, cambiando el proceso de creación de nuevos agentes a partir del año 2000, exigiendo mayor apoyo de agentes locales (municipalidades, instituciones de investigación, empresas locales) y menor dependencia de fondos del gobierno federal.

## LOS PROGRAMAS DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

*Gustavo Baruj*

**H**asta el año 2000 la Ciudad Autónoma de Buenos Aires no tenía definida una estrategia clara de apoyo a nuevos emprendimientos aunque ya existían dos programas que pueden ser tomados como antecedentes: el Centro de Apoyo a la Microempresa (CAM), creado en 1996, y el Programa Jóvenes Emprendedores de 1999. Mientras que el primero ofrecía esencialmente asistencia técnico-financiera a emprendedores y a empresas constituidas, el segundo se encargaba de la difusión de los beneficios de la cultura emprendedora en los establecimientos de enseñanza media de la Ciudad de Buenos Aires. Fue en ese momento (mediados del año 2000) cuando los efectos de la recesión económica que atravesaba el país desde 1998 se hicieron más evidentes sobre las estadísticas de la ciudad. Efectivamente, durante el período 2000-2001, el Producto Bruto Geográfico de la Ciudad de Buenos Aires cayó 4,8%, de \$66.741 millones a \$63.535 millones<sup>10</sup>. El desempleo, por su parte, trepó entre octubre de 2000 y octubre de 2001 de 10,4% a 14,3% de la población económicamente activa, lo que equivale a la pérdida de unos 65.000 puestos de trabajo en sólo doce meses. A esta difícil situación debe sumársele también 11,8% de la población en condiciones de subocupación<sup>11</sup>.

Al mismo tiempo, según estudios que se difundían entonces, mientras la tasa de mortandad de empresas en la Ciudad de Buenos Aires era similar a la de otras ciudades del mundo, la de natalidad, en cambio, estaba bastante lejos de la de sus congéneres de los países industrializa-

dos. Frente a esta delicada situación, la contención de los sectores sociales más vulnerables no era suficiente. Por consiguiente, desde la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires se decidió propiciar la instrumentación de políticas públicas tendientes a la promoción de nuevos emprendimientos y a la proliferación del «autoempleo». Así mismo, también se tomaron medidas destinadas a respaldar a las micro, pequeñas y medianas empresas ya existentes, debido a su extrema fragilidad frente a la crisis.

La decisión estratégica fue clara: la recesión económica, la progresiva desarticulación del aparato productivo y el creciente desempleo debían ser combatidos mediante la creación de nuevas firmas, el fortalecimiento de las existentes, la generación de nuevos puestos de trabajo, el desarrollo de ventajas competitivas y el aumento de la productividad. Sin embargo, esa voluntad no se tradujo necesariamente en un plan estratégico específico, con metas y fechas estipuladas, sino que se vio reflejada en la creación paulatina de nuevos programas y en la ampliación y profundización de los ya instituidos.

A continuación, se analizará la experiencia de los distintos programas/instituciones de estímulo del proceso emprendedor que operan en el marco del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Centro de Apoyo a la Microempresa; Jóvenes Emprendedores; Centro Metropolitano de Diseño-INCUBA, y PrUEVE-BAITEC.

<sup>10</sup> Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano (CEDEM).

<sup>11</sup> Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).

## CENTRO DE APOYO A LA MICROEMPRESA (CAM)

El Centro de Apoyo a la Microempresa (CAM) es un espacio integral de apoyo a las microempresas de la Ciudad de Buenos Aires. Su objetivo central es fomentar la creación y/o consolidación de pequeños negocios —tanto productivos como de servicios— a través de diversos instrumentos de apoyo: técnicos, financieros y de capacitación. El CAM opera bajo la órbita de la Dirección General de Microemprendimientos de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA).

Actualmente trabajan en el CAM 31 personas: 16 profesionales a tiempo completo, 4 a tiempo parcial y 11 administrativos<sup>12</sup>. Se trata de un equipo multidisciplinario, capacitado para acompañar el desarrollo de la empresa en todas sus áreas: planificación del negocio, factibilidad económica, plan de comercialización, estructura y aspectos legales e impositivos, entre otras. El organismo posee una asignación específica en el presupuesto de la Ciudad de Buenos Aires, aprobado por la Legislatura local. En el año 2002 los fondos asignados al Centro ascendieron a poco más de \$2.167.000, cifra que se incrementó en 2003 a unos \$2.754.000<sup>13</sup>.

El CAM surge como tal en el año 1996, junto con la autonomía de la capital argentina. Sin embargo, sus orígenes se remontan al Programa Municipal de Microemprendimientos (PROMUDEMI), creado a principios de la década de los noventa, que se limitaba a brindar asistencia financiera —con algunos, escasos, servicios técnicos— y su ejecución fue espasmódica, debido a una recu-

rrente reubicación dentro de distintos organismos del gobierno porteño.

En sus orígenes el CAM siguió los pasos del PROMUDEMI, subordinando la asistencia técnica a la financiera, que continuó ocupando un lugar preponderante. Es sólo desde mediados del año 2000 cuando el CAM le da forma a su estructura y modalidad de servicios actual, revalorizando las actividades de asistencia técnica y capacitación frente a la financiera. De este modo, se fortalecieron los tres servicios básicos brindados por el Centro, equilibrando la importancia relativa de cada uno de ellos, a la vez que reforzaron sus vinculaciones y nexos mutuos.

Si bien el CAM no limita su acción a la generación de nuevos emprendimientos, es importante destacar que, durante 2002, más de la mitad de las asistencias fueron dirigidas a firmas en gestación<sup>14</sup>. Tal como se señaló precedentemente, el Centro de Apoyo a la Microempresa brinda tres servicios básicos: asistencia técnica, capacitación y financiamiento. También en 2002 se instrumentó un nuevo servicio, el de vinculación comercial. El mismo —a través de reuniones masivas a las que concurren empresarios de un rubro específico— tiene por objeto fortalecer las cadenas de valor y generar nuevos negocios para las MIPyme de la ciudad.

Los potenciales beneficiarios son todas las personas dispuestas a desarrollar un microemprendimiento. Aunque la procedencia o residencia geográfica de la persona no es relevante, es indispensable que el negocio, sea nuevo o ya instalado, desempeñe su actividad en jurisdicción de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El primer contacto se brinda en los Centros de Gestión y

<sup>12</sup> El plantel de administrativos también está capacitado para realizar algunas tareas menores de asistencia.

<sup>13</sup> Información suministrada por la Coordinación del Centro de Apoyo a la Microempresa. Presupuesto 2003 del GCBA.

<sup>14</sup> Coordinación del Centro de Apoyo a la Microempresa, documento de trabajo, "Informe estadístico del año 2002 de todas las asistencias técnicas realizadas".

Participación<sup>15</sup> (CGP) —organismos descentralizados de gobierno en los barrios—, donde personal especialmente capacitado por el CAM inscribe en forma asistida a los cursos de capacitación, recibe las solicitudes de crédito o deriva al potencial beneficiario hacia la asistencia que crea conveniente. A partir de ese momento el interesado debe concurrir a la sede del CAM para recibir las prestaciones recomendadas.

Es importante subrayar que los servicios están orientados sólo a aquellas pequeñas firmas, sin distinción de sector productivo o de servicio, que efectivamente demuestren necesitar la ayuda para sustentar su desarrollo. En el caso de las empresas en gestación esta distinción no es tan tajante, ya que es muy probable, naturalmente, que precisen algún tipo de respaldo. Sin embargo, en el caso de las firmas ya consolidadas que buscan un mayor desarrollo, el Centro realiza una evaluación de la empresa demandante, asegurándose de que ésta realmente no puede solventar el proyecto con recursos propios. Se trata de un servicio gratuito, asistido y personalizado. En cada caso se asigna un jefe de proyecto o tutor, que actúa como referente y brinda gran parte del asesoramiento. El CAM cuenta con un equipo de especialistas preparado para acompañar el desarrollo de la empresa en todas sus áreas: planificación del negocio, factibilidad económica y financiera, plan de comercialización, estructura de costos, aspectos legales e impositivos, entre otros.

Si el problema es de índole general, se trabaja habitualmente sobre la conformación de un plan de negocios, ya que toca todos los aspectos neurálgicos de una empresa. Para ello, la ayuda puede ser comandada por cualquier miembro del equipo. Si, en cambio, se trata de una dificultad

que requiere de una especificidad determinada, se busca a algún especialista dentro del plantel. Los empresarios/emprendedores reciben asistencia técnica que se realiza en forma sistemática a través de sucesivas entrevistas en base a un plan de trabajo acordado y se brinda hasta que el problema o el motivo que originó la consulta haya sido superado o encauzada su resolución, sin límites de duración preestablecidos.

Si bien la mayor proporción de la asistencia se brinda en oficinas del CAM, ésta también se realiza, en la medida de lo posible, concurriendo al negocio, lo que permite mayor acercamiento a la propia realidad del empresario. Esto sucede en el caso de que la empresa exista y posea un domicilio constituido. En el período comprendido entre 2000 y 2002, el CAM brindó unas 12.000 asistencias técnicas<sup>16</sup>, de las cuales 3.055 corresponden a 2002<sup>17</sup> (cuadro 11.4).

El CAM ofrece también una línea de crédito para financiar proyectos rentables dirigidos a la creación de nuevas empresas y para el crecimiento/fortalecimiento de las existentes en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El crédito es a tasa 0 y otorga un monto máximo de hasta \$6.000 con posibilidad de renovación y puede ser utilizado para inversión productiva, maquinarias y equipos, para contratar mano de obra relacionada con el proyecto, para ampliar o mejorar instalaciones, etc., pero nunca para cancelar deudas preexistentes ni para cuestiones de índole personal<sup>18</sup>. El plan de amortización del crédito tiene un límite de hasta 30 cuotas con un plazo de gracia de hasta 6 meses. Los beneficiarios pueden renovar el crédito o solicitar uno nuevo a condición de haber devuelto al menos el

<sup>15</sup> Actualmente existen 14 Centros de Gestión y Participación distribuidos en toda la ciudad.

<sup>16</sup> Cf. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2003).

<sup>17</sup> Información suministrada por la Coordinación del CAM.

<sup>18</sup> Además se solicitan garantías solidarias a través de un título de propiedad o certificado de ingresos de terceros, no aceptándose en ningún caso garantías propias. El monto de la garantía se estipula con base en un análisis integral de la propuesta presentada.

**Cuadro 11.4**  
**Asistencias técnicas realizadas en el año 2002**

	Asistencias técnicas	%
	<i>Total</i>	<b>3.055</b>
	<i>Realizadas en la empresa</i>	<b>343</b>
<b>Estado de la microempresa o el emprendimiento</b>		
Existente	1.211	39,6
A iniciar	1.742	57,0
Sin información	102	3,3
<b>Asistencias por rama de actividad</b>		
Servicios	1.105	36,2
Producción	965	31,6
Comercio	812	26,6
Servicios profesionales	11	0,4
Sin información	162	5,3
<b>Asistencias por tipo de consulta</b>		
General	762	24,9
Comercial/ <i>marketing</i>	303	9,9
Contable/impositiva	41	1,3
Financiera	1.449	47,4
Legal	180	5,9
Sin información	320	10,5
<b>Asistencias según su género</b>		
Femenino	1.500	49,1
Masculino	1.555	50,9
<b>Tipo de conformación del proyecto/empresa</b>		
Asociativa	806	26,4
Familiar	695	22,7
Unipersonal	1.321	43,2
Sin información	233	7,6

Fuente: Coordinación del CAM.

30% del anterior. Así mismo, para otorgar un nuevo beneficio o más de uno a la vez, los asesores del CAM evalúan que la rentabilidad del negocio propuesto sea suficiente como para afrontar las cuotas de todos los compromisos asumidos sin afectar el normal desarrollo del plan, situación no siempre factible.

Al solicitar formalmente el crédito, el organismo le asigna al emprendedor/empresario un «Jefe de Proyecto», que estará a su disposición para asistirlo en forma personalizada en todos los pasos necesarios para el armado de un plan de negocios, instrumento indispensable a través del cual se evaluará si el negocio es viable, rentable y con visión de crecimiento. Se analiza el mercado, los potenciales clientes, proveedores, etc. con el objetivo de disminuir los márgenes de riesgo. También se prevén necesidades futuras de inversión y/o financiamiento del negocio con base en los ingresos esperados y se calculan los tiempos de recuperación de la inversión inicial.

Todo el proceso de gestión del crédito históricamente ha tenido una duración de dos meses en promedio, contemplando el armado del plan de negocios: desde la elevación de los antecedentes a la Dirección de Microemprendimientos hasta la aprobación final del proyecto se estiman alrededor de 40 días. Al momento de levantar la información (mediados de 2003), el Centro se enfrentaba a una inusualmente elevada demanda de créditos por lo que el tiempo requerido para este proceso se había incrementado a unos 3 o 4 meses (fundamentalmente debido a que no cuentan con personal adicional para atender la demanda).

Durante el período 2000-2002 el Centro de Apoyo a la Microempresa otorgó aproximadamente 500 créditos a tasa cero, por un monto total de

\$3.000.000<sup>19</sup>. En el año 2002 se otorgaron 157 créditos por un total de \$615.900. En 2003 el presupuesto asignado por el CAM al otorgamiento de créditos es de \$1.447.500, poco más del 50% de la asignación presupuestaria total del organismo. Hasta el 11 de abril de 2003 se habían entregado 35 préstamos por una suma total de \$213.000<sup>20</sup>.

El área de capacitación, en el esquema original del CAM, funcionaba como un compartimiento estanco y poseía menor importancia. Es apenas desde mediados del año 2000 cuando ésta es fortalecida y equilibrada en su importancia relativa con respecto a la asistencia técnica y financiera y adquiere su fisonomía actual. Esto último obedece a la necesidad de responder a nuevos objetivos, divulgando los beneficios de la empresarialidad, los distintos aspectos del proceso emprendedor y porque la experiencia de gestión demostró que muchos de los inconvenientes presentados por los microempresarios/emprendedores están relacionados con la escasez de conocimientos, tanto teóricos como prácticos.

Si bien en la Ciudad de Buenos Aires existe una amplia y variada oferta de cursos, seminarios y talleres de capacitación, lo cierto es que muchas veces éstos no son específicos para pequeños negocios y resultan muy onerosos como para acceder a ellos en forma sistemática y permanente. La oferta del CAM está dirigida a microempresas y a emprendedores sin límite de edad y se dicta en forma de cursos y talleres totalmente gratuitos. Según el tema a tratar, los cursos se articulan con otras áreas del Gobierno de la Ciudad (por ejemplo, con la Secretaría de Cultura, Subsecretaría de Seguridad Alimentaria, Subsecretaría de Turismo, Secretaría de Educación, etc.).

<sup>19</sup> Cf. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2003).

<sup>20</sup> Información suministrada por la Coordinación del Centro de Apoyo a la Microempresa.

Aunque en general la carga horaria y el número de encuentros difiere en relación con cada curso, su extensión suele ser de unos cuatro encuentros de aproximadamente noventa minutos cada uno. A los mismos asiste un promedio de 40/50 participantes por curso (número que oscila entre un mínimo de 30 y un máximo de 120 personas). La lista de cursos es amplia y responde en buena medida a las necesidades de la demanda. En efecto, los cursos han sido creados en función de ella y están en permanente readaptación en cada una de las asistencias que el CAM efectúa, a la vez que la detecta específicamente a través de una encuesta a los capacitados una vez finalizados los cursos. En ésta se identifican carencias en el dictado y en los programas de los cursos, así como en el grado de preferencia que se manifiesta por ellos.

Es de destacar que entre sus servicios de capacitación el CAM también contempla la realización de talleres específicos para otras áreas de gobierno y algunos organismos no gubernamentales (ONG). En este sentido, el Centro colabora con otros programas analizados en este trabajo como Jóvenes Emprendedores, PrUEVE-BAITEC y el Centro Metropolitano de Diseño-INCUBA. Durante el período 2000-2002, el CAM capacitó a unas 25.000 personas<sup>21</sup>, poco más de 9.070 sólo en el año 2002<sup>22</sup>.

Por último, en la descripción de las actividades del CAM están las Reuniones de Vinculación Comercial. Estas se organizan por rubro o interruptor y con ellas se intenta vincular a potenciales clientes, proveedores o socios para que intercambien información. El objetivo es conformar una red territorial de microempresas, fomentando la generación de redes de proveedores, *pool* de compras, asociaciones, etc. Para mayo de 2003

se habían realizado cuatro encuentros, los que se efectúan aproximadamente cada cuatro meses en la sede del CAM. A cada uno de ellos han acudido unas 300 personas interesadas. Debido a que es una prestación nueva, en plena etapa de desarrollo, actualmente el esfuerzo está centrado en desarrollar los sectores alimenticio y textil, rubros en los que poseen el mayor número de empresarios registrados. En el marco de este servicio también se creó un Catálogo Virtual en el que pueden registrarse las personas que quieren divulgar y promocionar sus datos comerciales. El Catálogo es publicado en la página web del Gobierno de la Ciudad y puede accederse a su información ordenada por distintas variables (rubro general, producto, etc.).

## JÓVENES EMPRENDEDORES

El programa Jóvenes Emprendedores se lanzó en el año 1999, a través del Decreto 2247-99, como una iniciativa conjunta de las Secretarías de Educación e Industria, Comercio y Trabajo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Al igual que el Centro de Apoyo a la Microempresa (CAM), actualmente depende de la Dirección General de Microemprendimientos bajo la órbita de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno local. Se trata de un programa orientado a divulgar, en el ámbito del nivel medio de educación de la Ciudad de Buenos Aires, conceptos básicos de cultura emprendedora y a fomentar nuevas competencias sociotécnicas vinculadas con el desarrollo de microempresas y estrategias de autoempleo.

Sus destinatarios son los jóvenes, más precisamente los que cursan los dos últimos años de la educación media, quienes, según el diagnóstico realizado por el Gobierno de la Ciudad, están

<sup>21</sup> Cf. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2003).

<sup>22</sup> Información suministrada por la Coordinación del CAM.

entre los que más sufren la crisis económica y social actual, manifestándola bajo la forma de falta de expectativas, adicciones y deserción escolar. El programa busca hacer frente a dos realidades: por una parte, el desajuste del sistema educativo entre sus objetivos originales y las necesidades actuales, incapaz de adaptarse a los cambios. La escuela, en el mejor de los casos, sigue preparando a los alumnos con miras a que sean empleados en relación de dependencia, sin reconocer que las profundas transformaciones productivas de la última década han llevado a un cambio de paradigma laboral que se manifiesta en un desempleo sin precedentes y una intensa crisis de la formación profesional. Por otro lado, el sistema económico no genera los puestos de trabajo necesarios para absorber a los jóvenes que cada año se incorporan al mercado laboral, provocando un aumento del desempleo y una desigualdad nunca antes vistos en la historia argentina.

Originariamente, Jóvenes Emprendedores contó con un presupuesto superior a \$200.000 anuales y un plantel de doce personas. Sin embargo, cambio de autoridades del gobierno local mediante, sus recursos fueron drásticamente recortados. En la actualidad su presupuesto no supera los \$70.000 anuales y su dotación de personal apenas alcanza los tres empleados, incluido el coordinador del Programa. Como se puede imaginar, la limitación presupuestaria que deriva de dicho recorte repercutió naturalmente en el número y alcance de las acciones llevadas a cabo.

En su concepción original esta iniciativa contemplaba entre sus destinatarios a los alumnos, egresados y docentes de las escuelas medias; las micro, pequeñas y medianas empresas en general y a cargo de jóvenes en particular; las empresas familiares, y los emprendedores (individuales y grupales). Las actividades incluían una amplia gama de acciones que iban desde cursos intensivos sobre temas de gestión y administración, un

ciclo de charlas sobre temática emprendedora, talleres de simulación y tutorías con empresarios, hasta asistencia técnica para el desarrollo de ideas-proyecto o una feria del emprendedor. Las actividades eran desarrolladas por consultores contratados. El programa incluso promovió la capacitación de docentes para desempeñarse como facilitadores. A su vez, para las tutorías se contó con el apoyo de una amplia red de instituciones y grandes empresas privadas que se comprometían a «incubar» algunos proyectos innovadores resultado de los programas desarrollados en las escuelas.

En la actualidad, Jóvenes Emprendedores brinda básicamente tres servicios: un concurso de ideas y proyectos, talleres sobre gestión de microemprendimientos y seminarios de Internet para emprendedores. Sin embargo, gran parte de los esfuerzos están dirigidos a la realización del concurso de ideas y proyectos. En efecto, los talleres y seminarios, originariamente los servicios más desarrollados, han sido seriamente afectados en su periodicidad debido a la escasez de recursos humanos para dictarlos. Por igual motivo, los destinatarios del programa quedaron limitados a los alumnos de 4° y 5° año de la enseñanza media de la ciudad de Buenos Aires, jóvenes de entre 16 y 18 años de edad. Así mismo, en respuesta a las numerosas solicitudes de instituciones educativas, también oficia como nexo entre las demandas de algunos egresados y las actividades de capacitación y asistencia técnica que periódicamente ofrece en forma gratuita el Centro de Apoyo a la Microempresa del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En general se trata de jóvenes de entre 20 y 22 años, recientemente egresados, que siguen manteniendo contacto con el establecimiento educativo.

En este contexto de escasez de recursos y debido a la imposibilidad de abarcar todos los colegios de la ciudad, en el año 2002 se decidió

lanzar un concurso de ideas y proyectos. El objetivo fue concentrar varias de las prestaciones anteriormente ofrecidas por el programa (estímulo a la vocación emprendedora, talleres de capacitación, asistencia técnica en la formulación de proyectos, etc.) en una sola actividad. El concurso se inicia a través de una convocatoria a la comunidad educativa. La misma se difunde mediante avisos en las carteleras de los colegios y correo electrónico a sus directivos y a los estudiantes registrados en su base de datos<sup>23</sup>.

Los estudiantes interesados deben inscribirse mediante un formulario que puede ser obtenido en los establecimientos educativos y en las oficinas del programa. La presentación del mismo debe ser realizada en forma personal en sede gubernamental. La inscripción, que se extiende durante un mes, puede ser individual o grupal, siendo seis el número máximo de miembros admitidos por equipo. En este caso debe nombrarse un representante. Finalizado el proceso de inscripción, se arma una carpeta con cada uno de los proyectos presentados y se conforma una base de datos electrónica con toda la información contenida en ellas. Una semana después la organización se comunica vía *e-mail* con los emprendedores para notificarles que fueron registrados y que comienza la etapa de capacitación, adjuntándoles material de introducción al primer módulo.

La capacitación, vinculada a la creación y gestión de una microempresa, está a cargo de docentes del Centro de Apoyo a la Microempresa y de integrantes del programa. Está organizada en cinco grandes bloques temáticos: cómo iniciar un emprendimiento; formulación de proyectos; *marketing* y análisis de mercado; Internet para emprendedores; y costos. Cada bloque es pre-

sentado en un encuentro de cuatro horas de extensión cada tres semanas. Los cursos se dictan en seis lugares diferentes de la ciudad, a los que concurren entre 30 y 40 estudiantes por fecha. Se destaca que a los cursos sólo puede asistir un representante por cada equipo inscrito. La etapa de capacitación se prolonga por aproximadamente cuatro meses.

En definitiva, el objetivo último de la capacitación es brindar a los estudiantes las herramientas necesarias para la elaboración de un plan de negocios asistido que haga viable la idea presentada inicialmente. Por ello los cursos de capacitación acompañan cada una de las temáticas que conforman el plan de negocios. Simultáneamente con la capacitación, los proyectos reciben apoyo técnico personalizado para el armado de las diversas partes del plan de negocios. A tal efecto, el programa les envía semanalmente vía *e-mail* material complementario y los asesora telefónicamente y por correo electrónico. También está prevista la asistencia presencial de los emprendedores en las oficinas del programa. Al igual que la capacitación, el seguimiento y asesoramiento técnico están a cargo de los integrantes del programa y profesionales del CAM.

Una vez cerrada la fecha de presentación, comienza la fase de evaluación. Esta instancia está a cargo de dos técnicos del CAM, la directora general de Microemprendimientos y el secretario de Desarrollo Económico (el coordinador del programa no participa en esta etapa para evitar conflicto de intereses). Su duración es de aproximadamente un mes.

Como resultado de esta evaluación se obtiene un *ranking* de proyectos. El programa premia con una retribución monetaria a los que ocupan los

<sup>23</sup> Todo estudiante que haya realizado consultas personales, telefónicas, por correo electrónico y/o haya participado de alguna otra actividad del programa es registrado en una base de contactos.

**Cuadro 11.5**  
**Proyectos por rubro de actividad y especificidad del colegio**

Rubro	Inscritos				Proyectos presentados			
	Bachiller	Comercial	Técnico	Total	Bachiller	Comercial	Técnico	Total
Artesanías	3	5	1	9	2	4	1	7
Capacitación	2	2	1	5	1	1	1	3
Diseño	3	0	4	7	1	0	1	2
Ecología	5	2	1	8	4	1	1	6
Electrónica	0	1	7	8	0	1	4	5
Estética	1	1	3	5	0	1	2	3
Gastronomía	16	8	5	29	9	4	4	17
Indumentaria	6	3	3	12	3	2	3	8
Informática	2	0	4	6	2	0	4	6
Publicidad	3	0	3	6	1	0	2	3
Servicios	7	7	3	17	2	4	3	9
Turismo	3	3	2	8	1	2	2	5
Otros	6	3	6	15	3	0	2	5
<b>Totales</b>	<b>57</b>	<b>35</b>	<b>43</b>	<b>135</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>79</b>

Fuente: CAM. Resultados alcanzados en el Concurso de Proyectos Jóvenes Emprendedores 2002. Coordinación del Proyecto.

primeros siete lugares: \$2.000 al primer puesto, \$1.200 al segundo, \$800 al tercero y \$250 a cada uno de los cuatro puestos restantes. Se trata de un total de \$5.000 y los fondos provienen del presupuesto asignado al programa. El concurso realizado hasta el momento tuvo lugar en el período agosto-diciembre de 2002. En él se inscribieron 135 proyectos, representando a 548 alumnos procedentes de 62 instituciones educativas, 32 públicas y 30 privadas. Finalmente, participaron de la etapa evaluatoria del concurso 79 planes de negocio (cuadro 11.5).

Además del concurso de ideas y proyectos, en el marco de este Programa se llevan a cabo una serie de talleres sobre gestión de emprendimien-

tos cuyo objetivo es estimular el espíritu emprendedor de los jóvenes estudiantes y sensibilizar el desarrollo de sus capacidades emprendedoras. Al mismo tiempo, también se proponen brindar conocimientos generales del mercado de trabajo, el autoempleo y la gestión de microemprendimientos. Al igual que todas las actividades desarrolladas actualmente por el programa, sus destinatarios son los alumnos de los dos últimos años del ciclo superior de las escuelas medias de la Ciudad de Buenos Aires.

Los talleres sobre gestión de emprendimientos consisten en una charla de 80 minutos de duración en las instalaciones de cada institución educativa, a cargo de un profesional del CAM y del

coordinador del programa. Para que puedan llevarse a cabo, el colegio debe comunicarse y hacer explícitamente la solicitud. Durante un tiempo se requirió una nota oficial del colegio para hacerlos efectivos pero la experiencia demostró que un complejo entramado burocrático retardaba excesivamente la concreción. Por eso, actualmente se arregla informalmente y al final del taller la escuela y los chicos que recibieron la capacitación firman un documento como constancia de su realización.

La temática abordada es la siguiente: nociones de cultura emprendedora; actitudes y aptitudes para emprender; perfil y concepto de emprendedor; vinculación de la educación y el trabajo; conceptos de empleo y autoempleo; formulación de ideas y proyectos y cómo iniciar un microemprendimiento. Participan alrededor de 30 estudiantes y, según datos aportados por los organizadores, sólo 5% muestra inclinaciones emprendedoras. Desde que comenzaron a organizarse, concurrieron a los talleres alrededor de 5.000 estudiantes. Pese a la existencia de una importante demanda, durante el primer cuatrimestre de 2003 su realización se vio interrumpida debido a la ausencia de personal disponible para dictarlos.

Finalmente se organizaron Seminarios de Internet para emprendedores. El objetivo principal de estos seminarios es conectar dichos conocimientos con la posibilidad de desarrollar un microemprendimiento. Sus destinatarios son específicamente aquellos estudiantes que alguna vez hayan entablado comunicación con los miembros del programa, manifestando interés por alguna de sus actividades. Se trata, pues, de un grupo más selecto, compuesto por alumnos de diferentes colegios. Generalmente, estos seminarios se efectúan cada dos meses y a ellos concurren alrededor de 30 chicos. Son intensivos, duran tres horas y están a cargo de personal del programa y profesionales del CAM. Los temas abordados son los siguientes: las poten-

cialidades de Internet; tendencias del mercado en Internet; equipamiento e infraestructura necesaria; los distintos tipos de conexiones a Internet; la Web, el *mail* y el boletín electrónico; *marketing* en Internet; empresa digital y posibilidades de emprendimientos en Internet. Al igual que los talleres sobre gestión de microemprendimientos, la ausencia de personal disponible impidió la realización de los seminarios de Internet para emprendedores durante el primer cuatrimestre de 2003.

## CENTRO METROPOLITANO DE DISEÑO (CMD) – INCUBA

El Centro Metropolitano de Diseño (CMD) fue creado en el año 2000. Depende de la Dirección General de Tecnología y Diseño de la Secretaría de Desarrollo Económico y de la Secretaría de Cultura del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Si bien originalmente fue concebido como un espacio para el intercambio de ideas creativas, con el tiempo sus servicios se fueron extendiendo. Actualmente está dedicado fundamentalmente a la promoción y difusión de diseño industrial y de indumentaria.

La elección de su localización en el sur de la ciudad tiene un motivo estratégico: impulsar la reactivación de la zona sur de la ciudad, tradicionalmente rezagada. El CMD funciona actualmente en un área que ha sido reacondicionada para tal efecto (aproximadamente un tercio de la superficie total) y en la actualidad están ejecutándose otras obras de ampliación.

El Centro Metropolitano de Diseño brinda los siguientes servicios: investigación y desarrollo de productos y diseños que sirvan como insumos para empresas y diseñadores; asistencia técnico-financiera para el desarrollo de productos, servicios y negocios con valor agregado en diseño; promoción y difusión de los diseñadores, las

empresas y eventos relacionados; articulación de los distintos actores de producción de bienes y servicios; y vínculo entre la producción y el diseño para equipamiento y muebles, indumentaria y moda, empaques (*packaging*), juguetes, calzado y productos audiovisuales.

La población objetivo son empresas de la ciudad, especialmente micro, pequeñas y medianas, y recursos humanos calificados (diseñadores, gerentes, docentes, investigadores, emprendedores, etc.). Se estiman en 600 las firmas que están en condiciones de incorporarse a un sistema de innovación que aumente su capacidad de generar valor. La demanda efectiva (necesidad revelada) es de 400 firmas.

Asimismo, sus actividades están enfocadas en la generación de una red que sirva de sustento a la industria del diseño, compuesta por sus distintos eslabones: proveedores, productores, diseñadores, comercializadores, exportadores e inversores. Se trata de una trama compleja debido a que cada uno de sus componentes suele manejar códigos diferentes. El CMD busca actuar como interlocutor entre las partes, promoviendo los intereses comunes. El objetivo principal de esta estrategia es sumar competitividad a la industria en general.

Según el presupuesto 2003 aprobado por la Legislatura local, el CMD cuenta con poco más de \$11.143.000; sin embargo, debe destacarse que aproximadamente \$10.303.000 (92,5%) están asignados al rubro «construcciones». Toda la remodelación del edificio utilizado por el Centro se estima en unos \$14.000.000, de los cuales aproximadamente 40% es la inversión en infraestructura destinada a su incubadora.

En 2001 surge INCUBA, una incubadora de empresas especializada en las industrias de diseño, turismo y bienes culturales, parte integrante del CMD diseñada en forma conjunta entre la Secretaría de Desarrollo Económico y la Secretaría de Cultura del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La idea no proviene de experiencias internacionales previas, sino que está íntimamente relacionada con la realidad sectorial específica de la ciudad<sup>24</sup>. El Programa INCUBA nació con el objeto de generar, incentivar y fortalecer —mediante un proceso de incubación de empresas— emprendimientos destinados al diseño, el turismo y/o la producción de bienes culturales; desarrollar el espíritu emprendedor de nuevas generaciones de empresarios; y servir de nexo entre los proyectos más innovadores de las nuevas empresas, los empresarios de actividades conexas ya instalados en el mercado y los canales de distribución, fortaleciendo sus relaciones.

El Programa está dirigido a emprendedores, diseñadores, productores y creativos que sean capaces de formular un proyecto para la generación o potenciación de empresas económicamente sustentables en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, cuyos productos o servicios tengan como eje el diseño, el turismo o las industrias culturales. Pueden ser emprendimientos nuevos o empresas ya constituidas que necesiten asistencia permanente para resolver conflictos relacionados con su desarrollo.

INCUBA brinda sustento a nuevos emprendimientos a través de programas de capacitación, asistencia técnica, comercial y legal, y asesoramiento para la obtención de líneas crediticias, el registro de marcas y patentes y la certificación de calidad, confiando en que ese apoyo permitirá que nuevas ideas se conviertan en empresas concretas y sustentables.

<sup>24</sup> Según informes del Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano (CEDEM), la actividad turística, las industrias culturales y las vinculadas con el diseño explican el 17% del Producto Bruto de la Ciudad de Buenos Aires y el 16% del empleo. Asimismo, alrededor de 5.000 profesionales egresan anualmente de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires.

Asimismo, la incubación en forma simultánea y en el mismo espacio físico de emprendimientos de diferentes sectores y temáticas apuesta a generar espacios de confluencia entre los distintos proyectos y disciplinas, «dando lugar a un encuentro entre el talento y los negocios, un área de intercambio de experiencias y potencialidades»<sup>25</sup>.

Según lo establecido por el Programa, la incubación no debe superar un máximo de 3 años. En los próximos años, cuando se haya completado el acondicionamiento de toda la manzana, habrá un amplio espacio con *boxes* para 60 proyectos, dos laboratorios (uno de recursos informáticos y otro tipo taller para moda) y áreas comunes (anfiteatro, salas de reuniones, etc.). Actualmente el Programa cuenta con un total de seis profesionales: un coordinador general, un coordinador administrativo, dos asistentes y un grupo (*team*) conformado por un gerente de incubación y un asistente *senior*, encargados de la relación diaria y el apoyo permanente a las empresas incubadas. Al mismo tiempo, colaboran con el funcionamiento del programa numerosos especialistas relacionados y profesionales provenientes de otras áreas del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La selección de las propuestas se realiza mediante un concurso abierto de proyectos, convocado en forma conjunta por la Secretaría de Desarrollo Económico y la Secretaría de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Los plazos y las condiciones de presentación son divulgados por medios de comunicación masivos (diarios, revistas y afiches en la vía pública) y por el *Web Site*

del gobierno local. La presentación en el concurso involucra tres etapas: la inscripción, el armado de la carpeta de proyecto y la recepción de los proyectos. La inscripción funciona como una «declaración de interés» por participar y es el primer paso que deben dar todos aquellos que, *a priori*, están interesados en formar parte del concurso. El proceso dura aproximadamente un mes. Para cada convocatoria se definen determinados rubros de interés que los proyectos presentados deben contemplar<sup>26</sup>. Los proyectos pueden ser individuales o grupales.

Finalizada la etapa de recepción de los proyectos, se separan y ordenan las carpetas por áreas temáticas y comienza la etapa de evaluación de los mismos. El proceso de evaluación se realiza por etapas y está conformado por cuatro fases. Fundamentalmente se evalúa «la calidad emprendedora de los postulantes y su capacidad para desarrollar proyectos de calidad proyectual-cultural; las condiciones de factibilidad técnica y escalabilidad económica de los proyectos y el aprovechamiento de las oportunidades competitivas de la propuesta»<sup>27</sup>. Así mismo, la producción de bienes o servicios potencialmente exportables poseen una consideración positiva a la vez que se tienen especialmente en cuenta aquellos proyectos que generen mayor cantidad de fuentes de trabajo y que utilicen insumos de producción nacional.

En la primera fase (o preselección) se analizan las carpetas y los proyectos sólo desde lo conceptual. La misma dura aproximadamente treinta días. El equipo de evaluación en esta etapa es interno. Dado que no existe un área específica, se confor-

<sup>25</sup> Cf. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2002).

<sup>26</sup> Actualmente las áreas de intervención consideradas de interés estratégico son las siguientes: Diseño en la producción del sistema de la moda (textil, indumentaria, calzado, *bijouterie* y marroquinería); Diseño en la producción de sistemas de equipamiento (equipamiento urbano, hogar, oficinas, salud y educación, transporte y puntos de venta); Productos y servicios al turismo; Juegos, emprendimientos didácticos y juguetes para niños y adultos; Emprendimientos editoriales aplicados a la industria gráfica y discográfica; Emprendimientos para la producción audiovisual (cine, video, televisión, radio y espectáculos en vivo).

<sup>27</sup> Cf. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2002).

ma con personal idóneo de las Secretarías de Desarrollo Económico y de Cultura quienes realizan una primera selección de los proyectos presentados en la que participan unas 20 personas. Todos aquellos proyectos que no cumplan con los requisitos exigidos son desaprobados.

En la segunda fase el foco está puesto sobre el Plan de Negocios, que se extiende por unos cuarenta días. Para esta etapa INCUBA solicitó asistencia a un evaluador externo, la Asociación de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina (AIPyPT). Dicha entidad constituyó un equipo de evaluadores quienes gratuitamente analizaron los proyectos en oficinas del Programa. En este paso, se realiza una evaluación económica, financiera y tecnológica de los proyectos y se analiza su factibilidad legal y comercial. Con base en criterios consensuados, los evaluadores de la AIPyPT también los califican y debe obtenerse un puntaje para acceder a la fase siguiente.

Superada la segunda fase de evaluación, se abre la carpeta que contiene información personal de los autores del proyecto, quienes son notificados y convocados para la tercera fase, en la cual se evalúa la aptitud emprendedora de los participantes. La misma dura aproximadamente una semana. En esta etapa el Programa solicitó colaboración a la Fundación Endeavor, cuyo personal entrevista en forma individual, en oficinas del Programa, durante unos 45 minutos, a cada uno de los gerentes responsables de los distintos proyectos. Se destaca que Endeavor no percibe ninguna remuneración monetaria por este servicio.

Al igual que en las fases precedentes, estos son calificados con un puntaje, en este caso según una

serie de ítem que revelan sus características emprendedoras<sup>28</sup>. Los proyectos aprobados pasan a la última instancia, en la cual son examinados por el jurado. En la cuarta y última fase INCUBA conformó un jurado compuesto por especialistas reconocidos y exitosos en cada una de las áreas temáticas, los cuales tienen a su cargo la elección definitiva de los proyectos a incubar. Todos los especialistas comprometieron sus servicios *ad honorem*<sup>29</sup>.

El primer concurso de proyectos para incubación fue realizado a mediados de 2002. Se inscribieron 369 proyectos, de los cuales 159 presentaron carpetas para concursar y sólo 46 proyectos llegaron a la última etapa de evaluación. Aunque se había previsto un máximo de 18 proyectos premiados, los emprendimientos seleccionados fueron 13, ya que el resto, según los miembros del jurado, no alcanzaron a cumplir los requisitos de calidad necesarios. De esos 13 proyectos seleccionados, más de la mitad corresponden a nuevos emprendimientos. Así mismo, la mayor parte de las empresas ya constituidas que fueron seleccionadas son firmas jóvenes que se encuentran en sus primeros años de gestación (cuadro 11.6).

Aprobado y seleccionado el proyecto, es requisito fundamental para la incubación la conformación y el registro formal de la empresa por parte del o los integrantes del grupo que tendrá a su cargo el desarrollo del proyecto. Sin excepción, todos los proyectos deben cumplir con la incubación física en las instalaciones de Barracas, incluso aquellas empresas ya constituidas. INCUBA ofrece numerosos servicios de asistencia a los emprendimientos seleccionados. Colabora con el seguimiento y el control de las metas y objetivos (evaluación de la calidad del proyecto y gestión de desarrollo), asesora en la formulación del

<sup>28</sup> Los ítem evaluados por Endeavor en esta Fase son: Historia; Liderazgo; Apertura; Capacidad de Aprendizaje; Capacidad de cambio; Capacidad de Ejecución; Creatividad; Visión de negocio.

<sup>29</sup> Cada miembro del jurado evalúa en forma personal e individual las carpetas con los proyectos relacionados con su actividad. Aproximadamente una semana después, todos los miembros del jurado se reúnen y discuten cada uno de los proyectos, las razones de su aprobación o eliminación. Los emprendimientos ganadores, por consiguiente, surgen del consenso de todos los miembros del jurado.

**Cuadro 11.6**  
**Proyectos presentados en el año 2002**

Proyectos	Cantidad	%
<b>Total</b>	159	100
<b>Según temática</b>		
Emprendimientos editoriales	34	21
Juguetes y didáctica	10	6
Prod. y servicios turísticos	59	37
Producción audiovisual	26	16
Sistema equipamiento	16	10
Sistema moda	14	9
<b>Según género de los gerentes</b>		
Femenino	59	37
Masculino	100	63
<b>Según edad de los gerentes</b>		
Menos de 25	6	4
De 25 a 35	85	53
De 36 a 45	41	26
De más de 45	27	17

Fuente: «Estadísticas Primer Concurso 2002». Documento de Trabajo, Coordinación de INCUBA.

plan maestro, brinda diversos programas de capacitación y genera contactos con inversores de riesgo, otras empresas, canales de distribución, organizaciones no gubernamentales y universidades.

También ofrece asesoramiento para la obtención de líneas crediticias, el registro de marcas y patentes y la certificación ISO 9000, 9001 y 14000. Durante la incubación interna, el Progra-

ma ofrece espacio físico (áreas de oficinas, seguridad y mantenimiento) y cubre el costo de los servicios públicos básicos (con el equivalente a \$60 mensuales de teléfono inclusive). Finalizado ese período comienza la etapa de incubación externa, donde las empresas reciben los siguientes servicios de apoyo: *coaching*, reuniones sectoriales, cursos, asistencia técnica y entrevistas con empresarios exitosos (modelos de rol).

La asistencia es prestada íntegramente por funcionarios de INCUBA y por personal de las distintas áreas del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En ningún caso se realizan contrataciones de consultores externos<sup>30</sup>. Las empresas seleccionadas, por su parte, no deben pagar por las prestaciones recibidas. En caso de requerir algún servicio extra, el programa los asesora y acompaña para que puedan obtener el mejor precio posible.

Recientemente, los directivos del programa comenzaron a negociar fondos de diverso origen: por un lado con el Banco Interamericano de Desarrollo (para poder adquirir computadoras y otro tipo de equipamiento necesario). Por otro, están tramitando la habilitación de una línea crediticia propia con las autoridades del Banco Ciudad de Buenos Aires con el objetivo de ofrecer asistencia financiera a tasas de interés convenientes para sus beneficiarios.

### **PROGRAMA UNIVERSITARIO DE ESTÍMULO A LA VOCACIÓN EMPRESARIA (PRUEVE) – BAITEC**

El Programa Universitario de Estímulo a la Vocación Empresarial fue implantado en el año 2001 por la Dirección General de Tecnología y Diseño, bajo la órbita de la Subsecretaría de Producción

<sup>30</sup> Por ejemplo, los programas de capacitación están a cargo de profesionales del Centro de Apoyo a la Microempresa (CAM), los cursos de calidad son dictados por el Laboratorio de Calidad del Gobierno local y el contador forma parte del plantel del Centro Metropolitano de Diseño.

de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El Programa tiene como objetivo detectar e incentivar vocaciones emprendedoras en estudiantes, docentes y graduados universitarios, para la puesta en marcha de emprendimientos innovadores e intensivos en conocimiento.

En la Ciudad de Buenos Aires existe una importante franja de la población que cuenta con estudios superiores (universitarios y/o terciarios), lo que constituye uno de los elementos fundamentales para el desarrollo de actividades innovadoras en sectores intensivos en conocimiento. Sin embargo, la generación de empresas a partir del conocimiento no es lineal ni automática y enfrenta una serie de restricciones, tanto provenientes del mercado como de las capacidades de los emprendedores para lograr un desempeño exitoso. El programa busca zanjar dichas limitaciones mediante la capacitación, la asistencia y el apoyo personalizado a los emprendedores, ayudándolos a formular un Proyecto de Innovación y un Plan de Negocios que lo haga viable.

En esencia, el PrUEVE es un concurso que pretende «incentivar el desarrollo de proyectos innovativos que estén claramente dirigidos hacia la generación de una nueva empresa de base tecnológica, para el desarrollo o mejoramiento de un proceso, producto o servicio con inserción económica exitosa en el mercado local, regional e internacional»<sup>31</sup>. El plantel asignado específicamente al PrUEVE es de sólo cuatro personas: dos profesionales y dos pasantes. Sus fondos provienen del presupuesto de la Ciudad de Buenos Aires y comprenden básicamente los salarios de sus cuatro empleados, sumados a la inversión en infraestructura física de la incubadora (BAITEC), que ascen-

dió a \$400.000 en su primera etapa<sup>32</sup>. Se estima que para culminar completamente la obra restan invertir aproximadamente \$400.000 más (en mobiliario y climatización, entre otros aspectos).

En su primera edición el concurso se restringía a estudiantes y graduados de universidades o instituciones terciarias, tanto públicas como privadas, localizadas en la Ciudad de Buenos Aires. Sin embargo, los organizadores observaron que esta restricción dejaba afuera muchos proyectos novedosos y viables propuestos por estudiantes/graduados de establecimientos externos a la misma, por lo que para la segunda edición se eliminó dicho condicionante. Actualmente sólo se considera importante que el emprendimiento se instale y tribute en la Ciudad de Buenos Aires. Para participar del concurso debe presentarse una Idea-Proyecto que esté orientada a la conformación de empresas de base tecnológica y que plantee ideas innovadoras.

La selección de las propuestas se realiza mediante un concurso abierto de proyectos, convocado por la Dirección General de Tecnología y Diseño (Secretaría de Desarrollo Económico). Los proyectos deben ser «conocimiento intensivos», técnicamente posibles y económicamente viables. Pueden estar relacionados con productos, servicios, procesos productivos y de gestión empresarial y ser aplicados a todas las áreas del conocimiento.

Durante las primeras tres ediciones (a mediados de 2001 y a mediados y finales de 2002), la inscripción cumplía un plazo previamente determinado. Actualmente, en cambio, se realiza en forma permanente, sin plazos ni fechas límites. Los proyectos, una vez inscritos, son asignados a la convocatoria posterior más próxima.

<sup>31</sup> Cf. Programa PrUEVE (2003).

<sup>32</sup> En esta primera etapa se reacondicionó completamente el edificio a ser utilizado por BAITEC. Información suministrada por la Dirección General de Tecnología y Diseño.

Cerrada una convocatoria, la instrumentación/evaluación de las presentaciones contempla tres instancias: Idea-Proyecto (IP), Proyecto de Innovación (PI) y Plan de Negocios. La primera etapa está compuesta por la presentación y evaluación de las Ideas-Proyecto. En esta fase se valoran las características generales de las propuestas y sus potencialidades, en ningún caso se rechaza por el incumplimiento de algún aspecto formal<sup>33</sup>).

En la segunda etapa, los proyectos que superaron la primera fase y están interesados en continuar deben formular el Proyecto de Innovación (PI). Los mismos deben ser conformados según una guía asistida que se encuentra en Internet y entregados personalmente en las oficinas del Programa en sobre cerrado, en un plazo máximo de noventa días de iniciada la etapa. Los PI deben explicitar detalladamente todo lo relacionado con el proceso previo a la realización de un negocio, haciendo hincapié en las estrategias empresariales, las oportunidades del negocio, el entorno en el que se desarrollará el mismo y explicando cada una de las alternativas tecnológicas escogidas, entre otros datos.

Para acompañar el armado de los PI el Programa ofrece, con carácter optativo, una charla-seminario sobre temas económicos y estrategias empresariales y asesorías personalizadas sobre la formulación del proyecto, la realización de estudios de mercado, *marketing*, la formulación de estrategias, la segmentación del mercado, etc. Una vez presentados los Proyectos de Innovación comienza una nueva instancia de evaluación. Los proyectos seleccionados pasan a la tercera y última fase, que consiste en la formulación del plan de negocios. En esta instancia los equipos cuentan con apoyo técnico totalmente gratuito, a través de talleres de capacitación y consultoría personalizada de profesionales calificados.

Así mismo, la Secretaría de Desarrollo Económico les asigna un tutor a cada uno, proveniente del plantel interno del gobierno local, cuya función es asistirlos permanentemente hasta la conformación final del plan de negocios. Como culminación de esta etapa los tutores elaboran «Informes de Tutoría» donde dejan sus opiniones plasmadas por escrito.

La formulación del plan de negocios dura entre dos y tres meses, después de los cuales todos los interesados presentan sus planes y comienza la etapa final de evaluación, que se extiende por aproximadamente dos meses más. La evaluación final está a cargo de un equipo interno conformado *ad-hoc* por personal de la Secretaría de Desarrollo Económico y por el director general de Tecnología. También se solicita la opinión del Consejo Consultivo para el Fomento de la Innovación Tecnológica, perteneciente al Gobierno de la Ciudad. Se pondera el grado de innovación, el impacto tecnológico, las expectativas y necesidades de los autores del emprendimiento y su factibilidad técnica y económica. Todos los proyectos que superen favorablemente esta última instancia de evaluación de los Planes de Negocio se considerarán ganadores del concurso.

En su primera edición (2001) se inscribieron originalmente 143 Ideas-Proyecto. El concurso se extendió por aproximadamente doce meses y fueron seleccionados finalmente 11 proyectos ganadores representando a un total de 29 emprendedores. La segunda edición, convocada a mediados de 2002, contó con 70 Ideas-Proyecto inscritas y actualmente atraviesa la última etapa evaluatoria. La tercera edición, en la que participan sólo 28 Ideas-Proyecto, se lanzó a finales del año 2002. Se destaca que la edad promedio de los participantes ronda los 35-40 años<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> Por ejemplo, si en la presentación se verifica algún olvido o no se utilizó el formulario específico del programa, el proyecto se evalúa de todos modos, tratando de comprender la esencia del mismo. En esta etapa y en la medida de las posibilidades, las formalidades no son causal de rechazo.

<sup>34</sup> Información proporcionada por la Coordinación del PrUEVE.

**Cuadro 11.7**  
**Ideas-proyecto presentadas en las tres ediciones del PrUEVE**

Rubros	PrUEVE 1		PrUEVE 2		PrUEVE 3	
	I.P.	%	I.P.	%	I.P.	%
Agricultura y Ganadería	6	4	1	1	1	4
Alimentos	10	7	5	7	1	4
Arquitectura y Construcciones	2	1	4	6		0
Biotechnología	4	3	1	1	1	4
Educación	13	9	5	7	3	11
Energías Alternativas	2	1		0		0
Farmacia y Bioquímica	4	3		0		0
Informática e Internet	25	17	11	16	5	18
Ingeniería	12	8	9	13	5	18
Medicina y Salud	12	8	9	13	3	11
Medio Ambiente	4	3	5	7		0
Organización Administrativa y/o Financiera	27	19	6	9	4	14
Otros	18	13	6	9	2	4
Química	3	2		0	1	4
Robótica	0	0		0	1	4
Telecomunicaciones	1	1	4	6		0
Turismo	0	0	4	6	1	4
<b>Total</b>	<b>143</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Coordinación del PrUEVE.

Los proyectos seleccionados tienen acceso a los siguientes estímulos:

- Incorporación a Buenos Aires Innovación Tecnológica (BAITEC), la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Asistencia y asesoramiento gratuito.
- Financiamiento con fondos propios de la ciudad.
- Incorporación a esquemas de incubación conjunta con instituciones científicas y/o académicas.
- Presentación ante instituciones públicas y/o privadas para el logro de auspicios o apoyo al proyecto.
- Presentación ante fondos de inversión de capital de riesgo privados.
- Contactos con empresas existentes para ofrecer a los emprendedores eventuales opciones de asociatividad.
- Financiamiento a través de nuevos mecanismos que surjan en el futuro.

**Cuadro 11.8**  
**Evolución de PrUEVE**

Etapas		PrUEVE 1	PrUEVE 2	PrUEVE 3
Idea-Proyecto	Presentados	143	70	28
	Aprobados	55	28	13
	% aprobados	38	40	46
Proyecto de innovación	Presentados	35	18	
	Aprobados	13	10	En proceso
	% aprobados	37	56	
Plan de negocios	Presentados	13		
	Ganadores	11	En proceso	
	% aprobados	85		

Fuente: Coordinación del PrUEVE.

El Programa Buenos Aires Innovación Tecnológica (BAITEC) fue creado en diciembre del año 2002 tras la finalización de la primera edición del Programa Universitario de Estímulo a la Vocación Emprendedora (PrUEVE). Su objetivo es, mediante un proceso de incubación, transformar los proyectos seleccionados en el marco del PrUEVE en empresas efectivas. Se destaca que sólo pueden acceder a BAITEC los planes de negocios evaluados favorablemente por el PrUEVE. Para acceder a la primera etapa de Incubación —actualmente de Incubación Externa—, las firmas seleccionadas deben confeccionar un plan de trabajo de corto plazo, consensuado con los funcionarios del Programa. El plan de negocios aprobado en el marco del Concurso sirve como antecedente del

Plan de Trabajo y los tutores siguen colaborando en este nuevo ciclo asistiendo ahora en la elaboración del mismo cuyo objetivo es que la empresa logre concretar al menos una primera venta. Una vez aprobado el Plan de Trabajo, los emprendimientos seleccionados pueden firmar un acta-acuerdo de incubación y acceder a un subsidio de entre \$15.000 y \$36.000 (de los 11 ganadores del PrUEVE 1 sólo 9 emprendimientos firmaron el acta de incubación en diciembre de 2002 y accedieron a unos \$22.000 en subsidios). El plazo para la ejecución del Plan de Trabajo es de cinco a nueve meses, y el dinero puede ser destinado a compras de bienes e insumos y al pago de gastos corrientes, pero no a sueldos de los integrantes del equipo emprendedor; tampoco para consultoría, ya que la asistencia técnica y financiera la brinda el Programa.

Efectivamente, BAITEC ofrecerá capacitación y asesoría comercial, contable, jurídico/legal y administrativa. Se trata de servicios gratuitos y personalizados prestados por profesionales pertenecientes al personal del Gobierno de la Ciudad. Las firmas seleccionadas pueden firmar pactos de co-incubación con instituciones científicas relacionadas con el emprendimiento, facilitándoseles el acceso a sus instalaciones (2 de las 9 firmas hasta ahora incubadas lo hicieron con la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Buenos Aires). También se propician nexos con cámaras empresariales afines.

La incubación física se realizará en las instalaciones de un edificio emplazado en Puerto Madero, situado en las inmediaciones del Río de la Plata en pleno centro de la Ciudad de Buenos Aires. Las obras de remodelación cuentan con una superficie total de 1.300 metros cuadrados destinados a albergar hasta un total de 30 empresas y con espacio para la coordinación del programa y actividades de capacitación. Aunque aún no ha sido estipulado, se estima que la incubación no podrá superar un máximo de tres años.

Si bien el Programa PrUEVE-BAITEC es muy reciente como para hablar de evaluación de resultados, la Coordinación del Programa realizó una Encuesta de Satisfacción entre los 70 equipos que presentaron Ideas-Proyecto en el PrUEVE 2. De las respuestas obtenidas se desprende, por un lado, un alto grado de satisfacción con la iniciativa gubernamental de incentivar y destinar recursos a proyectos empresariales en general. Por otro lado, se evidencia gran conformidad con la organización y el desarrollo del programa en particular. La mayoría de las sugerencias mencionan que: «haya más promoción»; «haya más claridad y ayuda en la lectura de los formularios»; «se aclaren mejor los beneficios»; «el proceso sea más veloz»; «se den más detalles sobre el funcionamiento de la Incubadora»<sup>35</sup>, entre otros.

## REFLEXIONES FINALES

A pesar de que la instrumentación de los programas relevados en este trabajo es muy reciente, de que su impacto aún no ha podido ser evaluado y de que muchas de sus herramientas todavía no fueron masivamente aplicadas, la experiencia del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires presenta algunos aspectos interesantes de ser destacados.

En primer lugar, desde el punto de vista estratégico debe señalarse que no existió (ni aún existe) una única estrategia en la materia discutida e instrumentada por distintas áreas del gobierno. Por el contrario, el surgimiento de los distintos programas respondió en gran medida a iniciativas individuales de distintas áreas de gobierno motivadas por la necesidad de «hacer algo» —sobre la base de algunas experiencias ya existentes— frente a la difícil situación económica y social por la que atravesaba la ciudad desde mediados de 2000.

Sin embargo, esta desarticulación inicial está revirtiéndose (en alguna medida) con el paso del tiempo, aunque la situación todavía dista bastante de una estrategia común. Pueden mencionarse en efecto algunos intentos interesantes por complementar la oferta de los distintos programas, por ejemplo la oferta de asistencia financiera del CAM con la incubadora de diseño INCUBA. En otras palabras, si bien la integralidad no estaba en la génesis de estas iniciativas, progresivamente la oferta de asistencia a emprendedores del Gobierno de la Ciudad busca alcanzarla.

La principal consecuencia de este origen de los programas del Gobierno de la Ciudad es que los mismos (salvo la excepción del CAM) nacen con escalas pequeñas en relación con los objetivos perseguidos. En efecto, la mayoría de los programas revisados presentan dificultades tanto en recursos monetarios como en cuanto a la disponibilidad de recursos humanos. Paradójicamente, la escasez de recursos señala los límites de esta experiencia, a la vez que invita a estudiarla con el objetivo de analizar de qué manera los responsables de los programas se las «ingeniaran» para superar estas barreras.

En este sentido es importante destacar por un lado el grado de compromiso de los funcionarios con las distintas iniciativas y la voluntad que mostraron en algunos casos para evitar el cese de alguna de ellas (por ejemplo el caso de Jóvenes Emprendedores). También debe señalarse el elevado grado de creatividad y profesionalización observado entre el *staff* de los distintos programas. Ambas características fueron sin duda claves para el desarrollo de la infraestructura de apoyo a los emprendedores del Gobierno de la Ciudad. Otro punto positivo en estas iniciativas es su fuerte vinculación con distintos actores del sector privado, hecho que le permite estar más

<sup>35</sup> Respuestas de la Encuesta de Satisfacción (septiembre de 2002); cf. Programa PrUEVE, 2002.

cerca de las necesidades de los emprendedores y poder contar con una respuesta más adecuada a las mismas.

En resumen, lo más importante de esta iniciativa es que trata de una experiencia embrionaria y novedosa para la Ciudad de Buenos Aires cuya característica más destacable es su amplitud, abarcando desde la difusión de la cultura emprendedora en los últimos años de los Colegios de Nivel Medio y el apoyo personalizado a pequeños negocios, hasta la promoción de emprendimientos en áreas de vanguardia, como el diseño y la innovación tecnológica

Se trata de un período fundacional, en el cual quedan planteadas las grandes líneas estratégicas y las políticas encargadas de su ejecución. Debido a que Argentina no se caracteriza hasta ahora por construir institucionalidad y promover políticas públicas de largo plazo —cada nuevo gobierno suele desandar el camino transitado por el anterior— la mayor preocupación de quienes llevan adelante los programas estudiados es la continuidad y el fortalecimiento de los mismos.

## LA EXPERIENCIA DE «EMPRENDE TU IDEA» EN EL SALVADOR

*Julia Evelin Martínez*

**L**os antecedentes de esta experiencia se remontan a 1997, año en el cual la corporación internacional sin fines de lucro Technoserve toma la decisión de incursionar en el área del fomento al proceso emprendedor en áreas urbanas como parte de su estrategia institucional de lucha contra la pobreza.

A partir de una experiencia de observación sobre la elaboración de planes de negocios para la creación de nuevas empresas que venía organizando la consultora internacional McKinsey en Sudáfrica, Technoserve decide transferir esa metodología a un país de América Latina que cumpla con el requisito de contar con un entorno macroeconómico y político estable y favorable al desarrollo empresarial y al surgimiento de nuevas empresas. Según Technoserve, El Salvador reunía en ese entonces este requisito, por lo cual se asignó al Programa Technoserve-El Salvador la tarea de conducir un proceso de transferencia y adaptación metodológica, así como el entrenamiento del personal local involucrado en un proyecto de concurso de planes de negocios para nuevos emprendedores.

En este contexto Technoserve establece una alianza institucional con la Fundación Salvadoreña para la Acción Social (FUNDEMAS), la que a su vez funcionaba para ese entonces como franquiciadora de otra metodología internacional para el desarrollo de la capacidad emprendedora, conocida como EMPRETEC, que cuenta con el respaldo de la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD).

El Concurso «Emprende tu Idea» (ETI) integra la metodología McKinsey con la de EMPRETEC y

se lleva adelante como parte de una alianza entre Technoserve, FUNDEMAS, la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y el organismo público de micro, pequeñas y medianas empresas, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

La primera versión del concurso ETI se llevó a cabo en el año 2002, mediante una convocatoria nacional y con un cupo de 300 inscripciones. En esa oportunidad cuatro finalistas recibieron premios en efectivo por US\$15.000. A partir de los resultados del primer concurso se procedió a una segunda convocatoria en el año 2003, oportunidad en la que se introdujeron algunas variantes en la instrumentación, tales como: ampliación del cupo de inscripción a 360 participantes y segmentación de los participantes y de los premios para promover la incorporación de actividades agropecuarias y de la zona oriental del país.

Así, en la segunda versión de ETI se otorgaron cinco premios en efectivo de US\$12.000 a los mejores planes de negocios, divididos de la siguiente manera: dos premios a participantes a nivel nacional de cualquier sector económico; dos premios a participantes a nivel nacional con planes de negocios que incorporen innovaciones agropecuarias, y un premio a un participante de la zona oriental del país de cualquier sector económico.

### MARCO ESTRATÉGICO

La estrategia del concurso ETI se basa en la búsqueda e identificación de individuos que posean

características emprendedoras<sup>36</sup>, para dotarlos de las herramientas que les permitan crear nuevas empresas o bien introducir innovaciones en las empresas que ya poseen.

En el concurso pueden participar todas las ideas a través de las cuales se posibilite la creación de empleos sostenibles, lo que no se limita a nuevos emprendedores, sino que incluye también a emprendedores ya establecidos que busquen ampliar o incorporar innovaciones a las empresas que ya poseen, con el consiguiente impacto sobre la generación de empleos y el desarrollo económico. El objetivo es contribuir a la competitividad de las Pyme salvadoreñas por medio de la capacitación, la consultoría y el financiamiento para la creación o ampliación de negocios dinámicos y con potencialidad de crear empleos sostenibles.

Las tres actividades principales del concurso ETI son: proveer a los participantes de capacitación sobre la forma de comenzar y administrar una empresa y para el fortalecimiento de los comportamientos emprendedores; facilitar a los participantes el acceso a consultores especializados y experimentados, así como a información e instituciones que ofrecen servicios de desarrollo empresarial, y exposición de los planes de negocios ante organizaciones con capital financiero, empresarios experimentados e instituciones que apoyan a la Pyme.

En cuanto a las características de los participantes en este concurso, según sus bases, la inscripción es abierta para todas las personas mayores de edad, nacionales o extranjeras, que tengan una idea de negocios orientada a cualquier industria o servicio, ya sea para empezar una pequeña o mediana empresa o para ampliar y/o diversificar una empresa ya existente que emplee a menos de 100 trabajadores. En ambos casos se estipula que el negocio debe tener

un potencial de crecimiento económico y de empleo, lo que significa que deberá tener metas mínimas de ventas de US\$30.000 en el primer año de operación y la creación de al menos cinco nuevos empleos en los primeros dos años de operación.

Según los registros estadísticos de ETI, el perfil de los participantes es el siguiente: 70% son hombres que viven en la región metropolitana del país, con una edad comprendida entre 24 y 40 años y que poseen formación universitaria; un perfil que no se busca de manera consciente, sino que surge de las características de la estructura social vigente en El Salvador.

El fomento del proceso emprendedor consta de cinco etapas: motivación, formación, identificación de oportunidades, acceso a recursos y seguimiento. El concurso ETI comprende cuatro de las cinco fases del dicho proceso.

En primer lugar, ETI incluye la motivación de nuevos emprendedores, la cual se realiza por medio de visitas a universidades, gremios y otras instituciones en donde se dan a conocer los detalles del concurso. Este es un elemento adicional a la motivación que de suyo generan los premios en efectivo y las oportunidades de capacitación y asesoría gratuita que provee el concurso a los participantes. La motivación también se realiza a partir de una campaña publicitaria de amplia cobertura que comprende conferencias de prensa, evento de lanzamiento, reproducción de folletos y otros materiales promocionales, entrevistas en medios de comunicación, entre otros.

La fase de formación se basa en talleres EMPRETEC y las consultorías especializadas que se brindan para el proceso de elaboración de los planes de negocios. El programa EMPRETEC brinda formación en tres áreas básicas del comportamien-

<sup>36</sup> La posesión de características emprendedoras está asociada con la potencialidad de crear y hacer operar una empresa de forma exitosa.

to humano, las cuales comprenden el logro personal, la planificación y la autoconfianza, y el ejercicio del poder. Tiene una duración de 56 horas distribuidas en siete jornadas de trabajo de 8 horas de duración. Se desarrolla a partir de módulos que permiten conocer, reconocer, practicar y reforzar los comportamientos emprendedores, clasificados en tres áreas o conjuntos:

- Logro: Búsqueda de oportunidades e iniciativa; Persistencia; Cumplimiento; Exigir eficiencia y calidad y capacidad de asumir riesgos.
- Planificación: Fijación de metas; Búsqueda de información, y Planificación sistemática y seguimiento.
- Poder: Persuasión y redes de apoyo, y Autoconfianza e independencia.

El otro recurso de formación utilizado por ETI para la promoción de emprendedores es el apoyo previsto a los concursantes durante todo el proceso de elaboración de planes de negocios. Este apoyo es brindado a partir de consultores que ofrecen asistencia directa y permanente a los participantes en el desarrollo del contenido de los planes de negocios y por parte de expertos, quienes tienen la función de responder a preguntas específicas que les formulan los concursantes sobre temas específicos. Esta relación concursantes/expertos se realiza generalmente por vía electrónica.

El proyecto también incide en la identificación de oportunidades, aun cuando sólo de manera indirecta, puesto que los concursantes al momento de inscribirse, en el concurso deben tener identificada el área de negocio en la que van a trabajar. Esta primera aproximación se va refinando a medida que se formulan invitaciones a los participantes para asistir a actividades posteriores al concurso, en las cuales se estimula el intercambio

de experiencias entre nuevos emprendedores y entre éstos con empresarios y/o expertos, se presenta a los participantes la posibilidad de establecer nuevos contactos comerciales y de adquirir información que puede dar lugar a nuevas oportunidades de hacer negocios o bien de ampliar la oportunidad de negocio que fue identificada por el concursante al momento de inscribir su idea en ETI.

Finalmente, el concurso considera la facilitación de recursos para la puesta en marcha de las ideas y planes de negocios con mayor factibilidad, fundamentalmente recursos financieros. Este acceso a recursos financieros es realizado en dos niveles: entrega de premios en efectivo a ganadores para la instrumentación del plan de negocios, y habilitación de línea de crédito disponible para financiar los planes de negocios que no resultan ganadores pero que fueron finalistas en la fase III del concurso<sup>37</sup>.

## MODELO DE INTERVENCIÓN

El modelo de intervención del proyecto se basa en la ejecución de tres fases secuenciales con una duración total de ocho meses.

### *Fase I: Evaluación del espíritu emprendedor*

Esta fase se inicia con la convocatoria pública del concurso y con el proceso de inscripción de participantes. Cada participante debe cancelar una suma de dinero por concepto de inscripción (US\$15) y la inscripción se cierra al momento de llenarse el cupo establecido.

En la versión 2002 participaron en esta fase 300 personas, mientras que en la versión 2003 la participación aumentó a 360. La duración de esta primera etapa del concurso es de un mes,

<sup>37</sup> Vale la pena destacar que la obtención del crédito no es automática para los finalistas de la fase III sino que tienen que someterse al proceso de evaluación y de análisis crediticio establecido por la institución financiera que administra la línea de crédito, cumpliendo los mismos requisitos que deben cumplir el resto de los clientes de la institución.

y durante todo este período se realizan entrevistas individuales a cada uno de los concursantes para definir su perfil emprendedor. Al mismo tiempo se evalúa el perfil de la idea de proyecto presentado.

A partir de los puntajes obtenidos por los participantes se seleccionan los 150 perfiles más altos que pasan a la siguiente etapa del concurso. En orden de importancia las ideas de negocios presentadas en esta fase se ubican en los sectores de servicios personales o profesionales (21%), manufactura (20%), agricultura y pesca (15%), sistemas de información y programación (14%), aplicación de alta tecnología (13%), publicidad y mercadeo (13%), restaurantes y comida rápida (9%), turismo y hostelería (8%), educación (8%), salud (6%), servicios financieros y bienes raíces (4%), franquicias (3%), comercio (2%) y otros (9%).

Respecto al género de las personas que se inscriben en el concurso, 70% son hombres y 30% mujeres. La ocupación que reportan los participantes al momento de inscribirse en la competencia es: propietarios de empresas (33%), empleados de empresas privadas (23%), estudiantes (15%), desempleados (13%), empleados de empresa familiar (9%) y empleado público (7%). El perfil educativo de los participantes en la primera fase corresponde mayoritariamente al nivel universitario (78%), y geográficamente las solicitudes provienen del área metropolitana de San Salvador (67%).

### ***Fase II: Elaboración del primer borrador del plan de negocios***

El énfasis de esta parte de la competencia está puesto en la elaboración del primer borrador de un plan de negocios, enfocado principalmente en la definición de la estrategia de mercadeo y en el financiamiento del proyecto. En la fase II, los participantes tienen que tomar y aprobar un curso EMPRETEC y asistir adicionalmente al ciclo de

conferencias que se imparten sobre temas relacionados con la elaboración del plan de negocios.

El curso de capacitación EMPRETEC tiene una duración de 7 días hábiles a tiempo completo, al final del cual se hace entrega a todos los participantes de un formato para la elaboración de un plan de negocios que respalde su idea emprendedora. La efectividad de los talleres EMPRETEC fue evaluada a partir de una encuesta de entrada y salida de los participantes, en relación con aspectos involucrados en el montaje y manejo de una empresa. El resultado de la evaluación mostró una mejora en los conocimientos de los participantes del orden del 54%, ya que la puntuación promedio pasó de 45 puntos a 69 puntos, de una nota máxima de 100.

Finalizado el curso EMPRETEC, se le asigna a cada participante un asesor y se le comunica la lista de instituciones mentoras a las que podrá acudir para resolver consultas específicas relacionadas con el proceso de elaboración del plan. Los concursantes cuentan con 30 días para la elaboración del primer borrador del plan de negocios. Paralelamente a ello, los concursantes deben asistir a un ciclo de conferencias preparadas para apoyar el proceso de elaboración de dicho documento. Algunas de estas conferencias funcionan como eventos de contacto donde los participantes pueden compartir experiencias y conocer a expertos legales, consultores, emprendedores exitosos así como a potenciales fuentes de financiamiento para sus ideas.

En el ETI 2002 se dictaron cinco conferencias que abordaron diversos temas relacionados con la elaboración de un plan de negocios. Los temas desarrollados fueron: presentación de dos casos de emprendedores salvadoreños; mercadeo; finanzas; aspectos legales, y capital de riesgo en El Salvador.

De acuerdo con la experiencia del concurso ETI 2002 y 2003, del total de participantes en esta fase se estima que entre 65% y 75% entregará

su plan de negocios. Las razones más frecuentes para la no entrega están relacionadas principalmente con la falta de tiempo disponible por parte de los concursantes.

La etapa final de esta fase es la entrega y evaluación de los planes. Un panel de jueces evalúa los planes de negocios con base en una plantilla pre-elaborada y selecciona los 30 mejores, los cuales son devueltos a los concursantes con las observaciones que deben ser incluidas en la presentación de la versión final del plan.

Todos los concursantes promovidos para pasar a la siguiente fase deben firmar un documento en el que se comprometen a invertir el dinero del premio, en caso de ganarlo, en el negocio descrito en el plan.

### ***Fase III: Elaboración final y presentación del plan de negocios***

Los 30 finalistas que pasan a esta fase cuentan con 8 semanas para reelaborar y/o mejorar el plan de negocios a partir de las observaciones formuladas por un panel de jueces. El proceso concluye con la defensa escrita y oral del plan ante el panel de jueces que selecciona a los ganadores del concurso. La defensa oral tiene una duración de 20 minutos, divididos en 15 minutos de exposición y 5 minutos para responder a preguntas de los jueces.

El panel de jueces está integrado por 5 personas, en su mayoría provenientes de la banca. Esta selección del perfil de los jueces tiene como criterio la búsqueda de un análisis «realista» de los proyectos sobre bases de evaluación iguales a las que comúnmente corresponden a proyectos similares; esto es: el análisis de riesgo por parte de un banco o de una entidad financiera.

Los ganadores del concurso son premiados en un acto público, en el cual se les hace entrega de un diploma y de un «cheque simbólico» de los fon-

dos obtenidos. Estos fondos son entregados posteriormente, conforme se vaya instrumentando el plan de negocios, y se desembolsan contra presentación de facturas y de cotizaciones por los gastos efectuados.

El perfil de los finalistas del concurso acentúa las tendencias que se registran en la primera fase: 73% pertenecen al género masculino; 77% habitan en el área metropolitana de San Salvador; 47% son propietarios de empresas y 90% tiene estudios universitarios.

## **ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL**

La organización institucional del proyecto está estructurada en tres diferentes tipos de organizaciones.

### ***El Comité Organizador***

Está liderado por Technoserve e integrado por tres entidades de apoyo al sector de micro, pequeña y mediana empresa en calidad de «socios estratégicos». Technoserve-Programa El Salvador pertenece a una corporación internacional sin fines de lucro cuya misión es apoyar a las personas con espíritu empresarial de las áreas rurales pobres del mundo en desarrollo, ayudándolas a crear empresas rentables que generen ingresos, oportunidades y crecimiento económico para las familias, las comunidades y los países. En El Salvador Technoserve funciona con dos subprogramas: el Programa de Iniciativas de Agronegocios y el Programa de Iniciativas para el Liderazgo Empresarial. Este segundo subprograma promueve ideas nuevas de negocios y desarrolla habilidades empresariales.

Los socios estratégicos son FUNDEMAS, FUSADES y la CONAMYPE. El primero es una fundación privada no lucrativa constituida en el año 2000, formada por personalidades del sector privado,

empresas, gremios empresariales, fundaciones e instituciones de educación superior. Su objetivo es contribuir al desarrollo económico y social de El Salvador, mediante el fortalecimiento de la responsabilidad social de la empresa privada, de la promoción de la filantropía empresarial y del fomento de los valores empresariales. Dentro del Comité Organizador del Concurso ETI el rol de FUNDEMAS es servir de soporte en la divulgación de la competencia; realizar las entrevistas a los participantes en la primera fase; seleccionar a los participantes de la segunda fase y organizar los talleres EMPRETEC para los participantes en la segunda fase.

La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) es una institución sin fines de lucro que funciona como un centro de estudios e investigaciones y como un facilitador del desarrollo mediante la canalización de servicios empresariales y de promoción social. Para promover el desarrollo de la micro y pequeña empresa cuenta con el Programa de Promoción de la Pequeña Empresa (PROPEMI), el cual ofrece créditos y servicios de desarrollo empresarial tales como capacitación, asistencia técnica, asesoría empresarial, transferencia tecnológica y asociatividad empresarial. FUSADES, a través de su Programa de Promoción de la Pequeña Empresa-PROPEMI, ofrece a los concursantes el apoyo de consultores para la preparación de los planes de negocios y pone a disposición de los finalistas de la fase II una línea de crédito de hasta US\$15.000 para financiar la puesta en marcha de sus planes.

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), el tercer socio estratégico, es una entidad adscrita al Ministerio de Economía, creada en 1999, con la misión de promover, facilitar y coordinar la ejecución de políticas, estrategias, programas y acciones para el desarrollo integral de las micro y pequeñas empresas. La Junta Directiva de CONAMYPE está

presidida por el ministro de Economía e integrada por representantes de organizaciones gremiales y de organizaciones privadas de apoyo al sector de la micro, pequeña y mediana empresa.

### **Los patrocinadores**

Son empresas privadas o instituciones que aportan recursos para el presupuesto de la competencia y que reciben como beneficios la exposición de sus marcas en la campaña publicitaria de la competencia y en los eventos, así como la posibilidad de acceder a una nueva base de clientes.

Los patrocinadores se subdividen en patrocinadores institucionales y corporativos. Los primeros están formados por entidades nacionales o internacionales que brindan cooperación técnica y financiera al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, mientras que el segundo grupo está formado por empresas privadas nacionales o extranjeras.

De acuerdo con el monto de recursos financieros aportados por los patrocinadores corporativos, éstos se clasifican en patrocinadores platino, oro y plata.

### **Los mentores**

Son entidades privadas de desarrollo o empresas privadas que ponen a disposición de los concursantes su experiencia y/o conocimientos para apoyar el proceso de elaboración de los planes de negocios.

Las empresas e instituciones que se desempeñan como mentores representan la principal fuente de consultores, expertos y jueces que participan en el concurso.

El financiamiento del proyecto proviene de dos fuentes de ingresos: aportes en especie<sup>38</sup> por

<sup>38</sup> El aporte en especies incluye la organización de cursos, talleres, asesorías y publicidad.

parte de las instituciones miembros del Comité Organizador, y aportes en efectivo por parte de las instituciones y empresas patrocinadoras. El presupuesto total del concurso ascendió en el año 2002 a aproximadamente US\$500.000<sup>39</sup>.

## **Resultados y lecciones**

Las ideas ganadoras de los concursos ETI no necesariamente fueron las más innovadoras, sino más bien las empresas o ideas «más bancables». Esto se presenta como resultado lógico de la conformación del jurado del concurso, en su mayoría perteneciente a bancos y a instituciones financieras. La falta de empresarios en el jurado tiende a favorecer la selección de proyectos que presenten menor riesgo financiero, relegando a un segundo lugar el aspecto innovador de la idea contenida en el proyecto.

Aunque entre los participantes en el concurso son bien percibidas la calidad y pertinencia de los contenidos de la capacitación y de las asesorías proporcionadas por las instituciones mentoras durante el desarrollo del concurso, se sugiere la necesidad de profundizar en algunos temas relacionados con la etapa de instrumentación de la empresa. Particularmente se requiere un desarrollo mayor de los siguientes contenidos temáticos: trámites y requisitos para la formalización de una empresa, procedimientos para el proceso de selección y contratación de personal y diseño de estrategias de ventas.

La carencia de actividades para la vinculación de los emprendedores a redes representa una debilidad del modelo ETI desde la perspectiva de los emprendedores participantes. De cara a las necesidades de la etapa de instrumentación de las nuevas empresas podría ser recomendable incorporar actividades que

faciliten a los emprendedores el establecimiento de contactos comerciales y empresariales.

El concurso ETI parece no estar estimulando la participación de mujeres emprendedoras. Si se toma como referencia el porcentaje de participación femenina en la fase I, entre los años 2002 y 2003 se registra una disminución de cinco puntos porcentuales<sup>40</sup>. En tal sentido parecería conveniente introducir en el diseño de la convocatoria y en el marco estratégico del concurso medidas orientadas a promover una mayor participación de emprendedoras.

Del total de finalistas del concurso ETI solamente 10 (33,33%) presentaron solicitudes de financiamiento a PROPEMI-FUSADES, de las cuales fueron aprobadas sólo 6 por un monto global de US\$63.857, es decir, un promedio de crédito de US\$10.643. Por otra parte hay que señalar que de los seis proyectos financiados apenas dos constituían nuevos emprendimientos. Estos resultados evidencian una baja efectividad del componente crediticio del programa y podrían estar indicando que las características de la oferta crediticia y/o los sistemas de valoración del riesgo crediticio utilizados por el Programa PROPEMI-FUSADES no se adaptan a las características de la demanda de recursos financieros de nuevos emprendedores. Por tanto estos resultados ameritarían una exploración más en profundidad sobre las limitantes que podrían estar incidiendo en este comportamiento de la demanda y de la oferta crediticia.

La experiencia del concurso ETI en el aspecto de financiamiento vuelve necesario el diseño de una estrategia orientada a darle sostenibilidad al proyecto. Actualmente no existen fondos comprometidos para el financiamiento de las competencias

<sup>39</sup> El patrocinador más importante es USAID que contribuyó en ETI 2002 con recursos por US\$ 400.000, y en ETI 2003, por US\$ 200.000.

<sup>40</sup> De acuerdo con las estadísticas de ETI en la primera edición del concurso se contó con la participación de 91 mujeres, equivalente al 30% del total de concursantes inscritos en la fase I. En la segunda versión, la participación femenina se había reducido a 65 concursantes, equivalentes a 25% del total.

futuras así como tampoco una estrategia para la búsqueda de recursos.

Por otra parte, hay consenso entre los participantes y las entidades patrocinadoras del concurso ETI en torno a las grandes potencialidades para que éste sea reproducido en cualquier país de América Latina, siempre que se identifiquen socios estratégicos y se definan con claridad y formalidad los roles y las responsabilidades de cada uno de los participantes en la alianza institucional.

La principal limitación de ETI desde la perspectiva de los emprendedores y de los organizadores es por el momento la falta de seguimiento de las empresas ganadoras del concurso y de las nuevas empresas que fueron creadas a partir de su participación en él. Esto impide que el proyecto provea una atención integral al proceso emprendedor y/o que capitalice la experiencia de los nuevos emprendimientos para el fortalecimiento de las acciones de formación de los concursantes.

Finalmente, uno de los mayores valores agregados del concurso a la formación de los emprendedores y al desarrollo de sus planes de negocios está constituido por las asesorías y consejos puntuales que de manera gratuita reciben los participantes por parte de consultores y expertos del más alto nivel que laboran y/o están vinculados a las instituciones que funcionan como mentoras dentro de la estructura organizacional de ETI. Estos son profesionales de alto nivel y de reconocido prestigio, a cuyos servicios difícilmente podrían tener acceso los participantes bajo otras circunstancias. Sin embargo, la inversión de tiempo que demandan las actividades de asesoría a los participantes puede llegar a representar un costo demasiado alto para la sostenibilidad futura del proyecto bajo los estándares de calidad actual, principalmente debido al carácter no remunerado de los servicios de los consultores y expertos que son convocados a participar como tutores en las fases II y III del concurso. ■



## PARTE 3

## CONCLUSIONES



# PRINCIPALES LECCIONES PARA AMÉRICA LATINA

*Hugo Kantis*

La investigación incluyó la realización de estudios de caso sobre experiencias muy diversas con el propósito de favorecer el proceso de aprendizaje basado en los mismos y complementar las enseñanzas que surgen del estudio comparado sobre el proceso emprendedor en países de América Latina, este de Asia, España e Italia.

El objetivo de las ideas que se presentan a continuación es orientar a quienes tienen responsabilidades en el campo de las políticas y los programas de fomento de la empresarialidad. En primer lugar se señalan las principales lecciones derivadas del estudio de experiencias de desarrollo emprendedor, y luego se concluye con algunas implicaciones más específicas que surgen de ambas partes del estudio.

## LECCIONES DE LAS EXPERIENCIAS DE DESARROLLO EMPRENDEDOR

### *1. No existen recetas ni objetivos únicos*

Una primera conclusión es que más allá de la posibilidad de capitalizar las lecciones que se derivan de los casos no existen recetas estándares ni objetivos únicos. Por lo general, el desarrollo emprendedor es visto como una vía para alcanzar otros objetivos de nivel superior. Allí donde estos fueron explicitados abarcaron una amplia gama de propósitos, que tienen que ver con el desarro-

llo regional, la generación de puestos de trabajo, el desarrollo de las Pyme y/o el fomento de la actividad innovadora. Cabe sin embargo anticipar una tendencia a considerar el logro de una sociedad emprendedora como un objetivo en sí mismo.

La experiencia del Programa SOTTEX en Brasil aporta una enseñanza para el resto de la región. Si bien entre sus objetivos originales no incluía el fomento de la actividad emprendedora, acabó poniendo un fuerte énfasis en la creación de empresas, como resultado del proceso de aprendizaje que tuvo lugar a lo largo de su instrumentación. El propósito de que Brasil se convirtiera en un jugador internacional en este sector, objetivo inicial y último del programa, no resultaba posible si antes no se creaba una amplia base de empresas productoras de *software*. Esta lección, aprendida por los decisores de política brasileños, se puede generalizar a otros campos del desarrollo productivo en la región. La base empresarial de los países latinoamericanos es estrecha. En consecuencia, muchas de las políticas que se implantan (p. ej.: para lograr el fortalecimiento de un sector específico, para construir cadenas de valor o para potenciar el desarrollo de *clusters*), deberían evaluar en qué medida para lograr sus objetivos requieren un incremento en la cantidad de empresas. Cualquiera que sea la «obra» que se desee «ejecutar», hacen falta más «actores» y para ello, muchas veces, es necesario incluir

—como en el caso de SOFTEX— acciones que fomenten el desarrollo emprendedor.

## ***2. Si no hay un marco estratégico global hay que desarrollar acciones ex post para lograr la articulación de los esfuerzos***

El estudio también permitió comprobar que incluso en un país como Estados Unidos, reconocido a nivel internacional por sus condiciones favorables para la creación y el desarrollo de empresas, las políticas juegan un papel muy importante. Si bien a diferencia de lo que ocurre en los casos escocés, alemán o canadiense, Estados Unidos carece de una estrategia única, articulada y deliberada de desarrollo emprendedor, es posible identificar una estrategia emergente (*ex post*) a partir de las diversas intervenciones y programas que se llevan a cabo en distintos niveles de la administración, ya sea con el propósito de apoyar las actividades innovativas (p. ej.: programa SBIR) o para favorecer el desarrollo de las pequeñas empresas en general (p. ej.: distintos programas de la SBA). Otro tanto ocurre en el plano de las actividades de formación de competencias emprendedoras desde el sistema educativo o en otros campos que afectan el desarrollo emprendedor (p. ej.: marco impositivo). Algunos especialistas sugieren que es necesario avanzar en la articulación y coordinación de estos diferentes esfuerzos avanzando hacia una estrategia más integrada y deliberada a nivel nacional. En otra escala de actuación completamente diferente, ocurre algo similar con las iniciativas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, en Argentina, en torno a las cuales parece factible construir una visión

global y articular esfuerzos con la finalidad de darles mayor efectividad.

## ***3. Hay diferencias en el alcance estratégico, presupuestario y geográfico de las iniciativas***

Por un lado están las iniciativas que pretenden modificar las condiciones mismas del sistema de desarrollo emprendedor (p. ej.: el contexto cultural, las instituciones educativas y/o la oferta de financiamiento). Tal es el caso de las experiencias de Estados Unidos, Canadá, Escocia, Alemania y Brasil (ver recuadro 12.1). Las más ambiciosas reúnen esfuerzos desplegados desde distintas áreas de gobierno (tanto a nivel horizontal como vertical) y se articulan con las instituciones de la sociedad civil (p. ej.: representativas del sector privado, del tercer sector o de los medios de comunicación).

En el otro extremo, las actividades se enfocan solamente sobre el microentorno de un grupo escogido de emprendedores y proyectos a los que facilitan su materialización y supervivencia. Los casos de El Salvador y del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires se basan fundamentalmente en el trabajo con personas que ya cuentan con un proyecto. Partiendo de concursos de ideas/proyectos, sus servicios se centran en aquellos que acaban siendo seleccionados. De ese modo, concentran sus energías en acelerar y facilitar el proceso de quienes ya cuentan con vocación y proyecto para emprender<sup>1</sup>.

En Italia, tanto la Ley 44 como los BIC se basan en la idea de que es necesario acelerar el proceso emprendedor de quienes cuentan con un proyec-

<sup>1</sup> La construcción de esquemas de clasificación inequívocos y sin zonas grises es siempre un asunto complejo. Además, alguien podría argumentar que el mantenimiento en el tiempo de competencias de planes de negocios (como en El Salvador) contribuye a mejorar las condiciones del contexto cultural o (como en el caso del GCBA) que la realización de actividades de animación de negocios en torno a la temática del diseño o la facilitación de financiamiento y asistencia técnica a quienes desean emprender mejoran las condiciones del proceso emprendedor para la población objetivo atendida. La escala de las iniciativas es un criterio adicional que ayuda a definir el carácter de las iniciativas en términos de su potencial para afectar las condiciones del entorno emprendedor en general *versus* la alternativa de mejorar el microentorno de un grupo seleccionado de emprendedores y proyectos.

### Recuadro 12.1 Iniciativas que pretenden impactar sobre las condiciones sistémicas

**ESTADOS UNIDOS**, por ejemplo, cuenta con iniciativas que pretenden afectar tanto la demanda como la oferta de emprendimientos y emprendedores. Por ejemplo, las distintas iniciativas de la SBA que inciden sobre las compras públicas o el programa SBIR ensanchan el espacio de oportunidades para las empresas nuevas y pequeñas. El programa SBIC, por su parte, fomenta el desarrollo del mercado de capital de riesgo y, junto con el sistema de préstamos de la SBA, generan oferta de financiamiento para emprendedores. El SCORE brinda asistencia a emprendedores, y las distintas iniciativas enumeradas en los planos educativo o impositivo que se llevan a cabo en buena parte de los estados inciden sobre las diferentes condiciones del sistema de desarrollo emprendedor\*.

**ATLANTIC CANADA**, por su parte, busca impactar sobre las condiciones del contexto cultural (a través de importantes campañas en los medios), sobre el sistema educativo (a través de la introducción de la enseñanza emprendedora en los distintos niveles de formación), sobre la oferta de financiamiento (a través de la ampliación del capital de riesgo y de los préstamos) y sobre la dinámica y la calidad de las redes que apoyan a los emprendedores. Similares comentarios pueden hacerse en relación con la estrategia escocesa o la alemana; en este último caso enfocada sobre la creación de empresas desde las instituciones de conocimiento superior.

En **BRASIL** ocurre otro tanto con el Programa SOFTEX, que actúa en 23 regiones con el objetivo de impactar en el plano de la cultura y el sistema educativo universitario y en el desarrollo de redes institucionales que intentan brindar legitimidad, asistencia técnica, vinculación e infraestructura a los nuevos emprendedores en el sector de *software*. En todos los casos se registra una intención deliberada de avanzar sobre las condiciones del contexto, despertando las vocaciones y competencias emprendedoras en la población objetivo y facilitando las condiciones para crear una empresa.

\* Un mayor nivel de articulación entre estas diferentes iniciativas tanto públicas como del sector privado permitiría identificar el caso estadounidense como de comportamiento estratégico sistémico e integral.

to viable, para lo cual es necesario facilitar el acceso a los mercados de factores (fundamentalmente de asistencia técnica y financiera en el caso de la Ley 44) y además, en los BIC, a la infraestructura física de incubación. Se agrega en este último caso la expectativa de que la localización concentrada fomentará el desarrollo de redes y de otras externalidades (al estilo marshalliano) entre las empresas allí alojadas y con otras empresas e instituciones del entorno. De este modo se promueve el cambio en las condiciones del entorno regional a partir de una «estrategia de instalación de focos» que pretende generar efectos indirectos de demostración sobre el resto de la población. La mayor escala y ambición de estas iniciativas con relación a las de El Salvador y Buenos Aires permiten clasificarlas en una categoría intermedia.

#### ***4. Las iniciativas que amplían la frontera de oportunidades de negocios minimizan el riesgo de que se produzcan efectos de desplazamiento sobre otras empresas existentes***

Una forma de clasificar las distintas iniciativas es examinando su intencionalidad. Algunas buscan ensanchar o desplazar las fronteras del espacio emprendedor, mientras que otras se centran, alternativamente, en promover una mayor explotación de las oportunidades y los recursos existentes dentro de las fronteras actuales.

Facilitando el acceso a los mercados (p. ej.: de compras públicas en Estados Unidos o de exportación en Canadá) y promoviendo el desarrollo de

negocios innovadores (por ejemplo: Estados Unidos, Escocia, Alemania, Brasil) se ensanchan las fronteras de oportunidades de negocios para los emprendedores mientras que dando asistencia técnica y/o financiera a proyectos emprendedores en general —sin considerar su potencial de innovación, de sustitución de importaciones o de exportación— suele promoverse en mayor medida la explotación del espacio de oportunidades actuales. Un resultado probable no deseado, en este segundo caso, es la generación de efectos de desplazamiento, de los nuevos emprendimientos, sobre otras empresas poco consolidadas en el mercado.

### ***5. Es común combinar políticas genéricas y de nichos***

Los casos estudiados evidencian que es posible combinar ambos tipos de iniciativas. Atlantic Canada y Scottish Enterprise llevan adelante programas genéricos junto con acciones más focalizadas que pretenden elevar la tasa de creación de empresas entre las minorías, en segmentos específicos de la población o incluso aumentar el nacimiento y desarrollo de determinados perfiles de empresas a las que se apoya en forma más decidida.

En el caso de los países latinoamericanos, estas definiciones son muy importantes para diseñar estrategias y programas de desarrollo emprendedor debido a que las limitaciones de recursos son significativas y también, en consecuencia, las necesidades de establecer prioridades. Para ello se requiere conocer la situación de partida, a los efectos de definir en qué medida y con qué énfasis se adoptará una estrategia genérica y/o de nicho y, en este segundo caso, cuál será su foco (p. ej.: los jóvenes, las mujeres, las empresas de rápido crecimiento o de tecnología).

### ***6. El conocimiento de las condiciones de partida es clave para definir la estrategia***

Las condiciones del contexto en los distintos

casos son muy diferentes. La cultura emprendedora, por ejemplo, es especialmente intensa en Estados Unidos y el norte de Italia; las regulaciones para abrir o cesar un negocio son muy favorables en Estados Unidos y en Canadá; la infraestructura institucional de apoyo a las Pyme en el norte de América y Europa es muy superior que en América Latina. Estas diferencias no pueden ser omitidas a la hora de pensar estratégicamente. Cuanto mayor sea la presencia de obstáculos en los distintos factores que inciden sobre el funcionamiento del sistema de desarrollo emprendedor tanto más integral y sistémica debería ser la estrategia. De allí que sea muy importante contar con un adecuado diagnóstico de las condiciones específicas de cada contexto. Algunos países como Escocia, Canadá y Alemania partieron de este tipo de evaluación previa.

### ***7. Deben existir bases institucionales apropiadas o fortalecerlas cuando son débiles***

En varios de los casos estudiados existían condiciones previas de carácter institucional que facilitaron la instrumentación de las iniciativas (p. ej.: Escocia, Canadá y Alemania) por lo que se hace necesario destacar que en muchos países latinoamericanos las bases institucionales previas y la experiencia en el campo del apoyo a las pequeñas empresas son más precarias o embrionarias. En consecuencia, uno de los aspectos necesarios a incluir en el diagnóstico del sistema de desarrollo emprendedor se refiere a la identificación y evaluación de las organizaciones que trabajan o pueden trabajar en el fomento de la empresarialidad y de la posibilidad de integrarse en una cadena institucional de valor que las articule en función de sus respectivas competencias y trayectorias. En pequeña escala, el programa Incuba del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires es un caso interesante de aprovechamiento de capacidades institucionales preexistentes. Para el proceso de selección de proyectos a incubar con-

vocó a distintas instituciones con experiencia en evaluación de emprendedores y de negocios, las que colaboran en distintas instancias del mismo.

Es de destacar que incluso en aquellos casos en los que se contaba con una importante infraestructura previa de apoyo a las empresas pequeñas, se verificaron procesos de construcción y fortalecimiento institucional, ya sea para garantizar la calidad de la asistencia técnica (por ejemplo: en Canadá) o sencillamente para responder a las necesidades específicas de los emprendedores (en la mayoría de los casos), que no son idénticas a las de las Pyme maduras. También la comunicación e implantación de los servicios requirió importantes esfuerzos para convocar a los emprendedores a través de mensajes claros, evitando la confusión que genera la dispersión y atomización de los servicios (por ejemplo: en Escocia).

Por otra parte, la inclusión de acciones en el campo de la formación de capacidades emprendedoras —a través del sistema educativo formal o entre los adultos en general— hizo necesario desarrollar una oferta apropiada de cursos y actividades, así como también de materiales (p. ej.: casos de emprendedores de éxito locales) y recursos humanos capaces de trabajar con pedagogías innovadoras (p. ej.: formadores, facilitadores, mentores). Adicionalmente, es necesario revisar en qué medida las condiciones del contexto institucional de las instituciones educativas (p. ej.: marco cultural, incentivos) favorecen el espíritu emprendedor o exigen impulsar cambios organizacionales. Los países latinoamericanos tienen un largo sendero por recorrer en este campo.

### **8. El compromiso del sector privado y de la sociedad civil es clave para la sostenibilidad**

Una estrategia de desarrollo emprendedor debe contar con un fuerte protagonismo del sector pri-

vado —y de la sociedad civil en general— si se desean cambiar las condiciones del contexto; por consiguiente, es fundamental incluir acciones destinadas a lograr su compromiso desde la fase de diseño de la estrategia. Las experiencias escocesa y canadiense constituyen buenos ejemplos del esfuerzo a desplegar para lograr un marco de consenso social en torno al tema del desarrollo emprendedor. En ambos casos, luego del diagnóstico se programaron múltiples actividades con representantes del sector empresarial para conseguir su compromiso con el problema y con la estrategia, lo que requiere, en primer lugar, una adecuada comprensión. El caso de Escocia es interesante a este respecto. La construcción de una visión estratégica colectiva se tradujo en la multiplicación de las iniciativas surgidas desde el sector privado mismo para fomentar la cultura emprendedora y apoyar la creación de empresas. En algunas áreas de actuación, el liderazgo institucional fue incluso asumido por instituciones creadas por el sector privado. En otros, la iniciativa nació de la agencia de desarrollo empresarial escocesa y fue continuada más tarde por el sector privado.

Este compromiso es muy importante por diversos motivos. Por un lado, algunas actividades alcanzan mejor desempeño cuando son instrumentadas desde el sector privado. Esa es la lección que se desprende de la evaluación de la estrategia escocesa, que recomendó asignar al sector empresarial la ejecución de las acciones que fomentan el desarrollo de redes para los emprendedores. Por otra parte, las tareas de difusión de modelos empresariales ejemplificadores o de mentores requieren una participación muy activa del sector privado, del cual deben nutrirse. Tal es el caso, por ejemplo, de las redes de emprendedores del *Entrepreneurial Exchange* en Escocia, o del *Grunder Helpf Grunder* en Alemania. Otro tanto puede decirse del programa *Local Heroes* en Escocia, que identificó, estudió y difundió en forma masiva casos de emprendedores locales como

parte de su campaña para fomentar la cultura emprendedora. Buena parte de estos «héroes locales» terminaron involucrándose directamente en las actividades del *Entrepreneurial Exchange*.

Adicionalmente, los recursos disponibles para la ejecución de las estrategias deben ser apalancados mediante el aporte directo del sector privado. En este sentido, el distinto nivel de respuesta e incluso de proactividad del sector privado y del tercer sector en países como Estados Unidos, Canadá o Escocia es posible contrastarlo, por ejemplo, con las dificultades que enfrenta el Programa SOTEX para conseguir financiamiento del sector privado, por lo que buena parte de sus recursos continúan generándose a partir de distintos programas y líneas basadas en fondos públicos. Los diseñadores de las iniciativas deben tener particularmente en cuenta este aspecto para garantizar la sostenibilidad de los programas en el largo plazo.

### **9. El estilo de las intervenciones debe ser en sí mismo emprendedor**

La estrategia debe ser en sí misma emprendedora, tanto en su forma de promover la movilización de las instituciones de la sociedad civil como en el estilo de trabajo con los beneficiarios de las iniciativas. En el primer plano, es fundamental despertar las capacidades locales y operar de manera descentralizada bajo esquemas de control que garanticen la coordinación y racionalidad de los esfuerzos. En este aspecto es muy interesante el contraste existente entre algunos de los casos estudiados.

En el caso alemán se basó en un esquema de incentivos a la construcción de iniciativas regionales e interinstitucionales de fomento a la cultura emprendedora, es decir, se trató de una estrategia deliberadamente de tipo *bottom up* que priorizó el desarrollo y la capitalización de las capacidades locales y el respeto de las especifi-

cidades de cada territorio. El Programa SOTEX también promueve los programas generados desde el territorio. Los casos de Atlantic Canada y Escocia enfatizan la construcción de una visión estratégica colectiva y la instrumentación de alianzas interinstitucionales. En el otro extremo, la Ley 44 en Italia se caracteriza por un importante grado de centralización de las acciones en la institución Sviluppo Italia. De todas formas, el tipo de esquema institucional a adoptar debe ajustarse a las características del contexto. Es muy posible que allí donde no existan capacidades institucionales locales básicas el nivel de respuesta ante incentivos «a la alemana» sea bajo, por lo que será necesario un trabajo previo de fortalecimiento institucional.

Por otra parte, en lo que respecta al trabajo con los emprendedores, el caso italiano aporta enseñanzas interesantes, que alertan sobre la necesidad de evitar la tentación de «sobreproteger» a los futuros emprendedores. Una de las conclusiones a la que arribaron los responsables de la iniciativa de la Ley 44 fue que debía reducirse el margen de tolerancia que se otorgaba a los potenciales emprendedores para llevar adelante sus compromisos. El establecimiento de un «paraguas paternalista» tiende a generar actitudes poco emprendedoras y, en consecuencia, define un marco institucional contradictorio con los valores y actitudes que se desean promover. En el caso italiano, esta comprobación condujo a la implantación de mecanismos de revocación de los beneficios otorgados a quienes no cumplieran con lo pactado. Vale el mismo comentario para el caso de las incubadoras. Un problema típico de ellas es que llegado el término del contrato de incubación tienen dificultades para que las nuevas empresas se reubiquen y empiecen a funcionar en condiciones normales de mercado. En el caso italiano esta situación ha dado lugar a la creación de incentivos directos para que las nuevas empresas abandonen sus instalaciones.

### Recuadro 12.2 Los sistemas de evaluación en la práctica

La información levantada no permitió comprobar que en todas las iniciativas estudiadas haya sistemas de evaluación y aprendizaje. El caso estadounidense registra estudios e informes que siguen algunas de estas pautas pero dista de contar con un sistema de evaluación de impacto (Zacharakis y otros, 1999). Evaluaciones más acabadas y rigurosas han podido identificarse en los casos de las iniciativas escocesa, canadiense y alemana.

Un sistema de evaluación y aprendizaje estratégico no se agota con la definición de metas, indicadores y procesos de monitoreo y evaluación. El programa implantado en Alemania incluyó la constitución de un espacio de reflexión y aprendizaje a partir de la experiencia, y esto ayudó a realimentar el proceso estratégico. Ejemplo interesante de construcción de una red de aprendizaje e intercambio institucional integrada por las distintas regiones que implantaron estrategias en el marco del Programa EXIST es el foro establecido alrededor del Instituto Fraunhofer, de reconocida trayectoria.

#### **10. Una estrategia flexible exige contar con un sistema de evaluación y aprendizaje**

Si los diagnósticos y las instancias de evaluación sistemática son necesarios en cualquier área de política, mucho más lo son en un campo joven, complejo y sujeto a fuerte incertidumbre como sucede con el desarrollo emprendedor (ver recuadro 12.2). Un sistema de evaluación debería diseñarse al comienzo de la iniciativa y ser revisado periódicamente. Las metas a alcanzar deben ser establecidas en forma equilibrada. Los casos de la estrategia escocesa o del Programa SOFTEX en Brasil ilustran sobre los peligros asociados al sobredimensionamiento de las metas. En ambos casos, la fijación de metas exageradas afectó de manera negativa la posibilidad de realizar una adecuada ponderación de los logros alcanzados como resultado de éstas ante la sociedad<sup>2</sup>.

Un sistema de indicadores que permita el monitoreo de esas metas debería incluir tanto variables cuantitativas como cualitativas. Las primeras (p. ej.: incremento en las tasas de nuevas empresas por

habitante) son las más obvias pero se requieren también otras de naturaleza cualitativa que permitan analizar el perfil de las empresas que se crean, su potencial de dinamismo y agregación de valor, su grado de adicionalidad, entre otros factores. Así mismo —y dependiendo de los objetivos que persiga la estrategia—, es conveniente establecer indicadores que midan la evolución de variables intermedias relacionadas con las condiciones de funcionamiento del sistema de desarrollo emprendedor (p. ej.: cambios en las actitudes de la población frente a la opción emprendedora o en la existencia de redes institucionales de apoyo a emprendedores).

#### **IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS**

En esta sección se complementan las implicaciones de política que fueron discutidas en el capítulo 7. El objetivo es obtener a partir de los casos estudiados en la segunda parte posibles fuentes de detalles y ejemplos prácticos para las áreas de trabajo ya identificadas.

<sup>2</sup> Los países latinoamericanos cuentan con un obstáculo en este campo, debido a la falta de estadísticas sobre creación y cierre de empresas. Contar con ellas es una asignatura pendiente que deberían encarar los distintos países de la región para conocer las condiciones previas del contexto emprendedor, facilitar el establecimiento de metas y verificar los logros en materia de creación de empresas.

### ***Difundir modelos de rol positivos para forjar la vocación emprendedora***

En países del este de Asia, en Estados Unidos y también en las distintas iniciativas de desarrollo emprendedor instrumentadas en Canadá y Escocia los medios masivos de comunicación difunden experiencias exitosas y ejemplos de emprendedores que promueven la vocación empresarial entre la población, sin embargo, no es eso lo que ocurre en los países de América Latina. De ahí que la difusión de casos de emprendedores que han conseguido crear y desarrollar empresas dinámicas, que han generado puestos de trabajo de calidad y que han contribuido a modernizar la estructura productiva del país, ayudará a despertar el espíritu emprendedor y a ensanchar la base de potenciales empresarios dinámicos.

### ***Desarrollar acciones para grupos con menor propensión emprendedora***

Diseñar programas específicos para segmentos de la población que muestran menor propensión emprendedora o tienen mayores dificultades para crear empresas puede ser un medio efectivo para ampliar la base social de la cual provienen los emprendedores. Acciones de este tipo fueron incluidas por Atlantic Canada y Scottish Enterprise, así como en Estados Unidos.

### ***Promover la vocación y las competencias emprendedoras a través del sistema educativo y propiciar una mayor conexión entre el mundo académico y el laboral***

Los resultados del estudio muestran que el sistema educativo en los niveles secundario, técnico y universitario no fomenta la vocación y las competencias empresariales entre sus estudiantes. Sin embargo, las experiencias de Canadá, Escocia, Alemania y Estados Unidos enseñan que las instituciones educativas pueden jugar

un papel muy importante en el proceso emprendedor, especialmente cuando se promueven transformaciones profundas en los distintos escalones del sistema. La escuela secundaria puede promover el desarrollo de actitudes y valores favorables para un desempeño emprendedor, mientras que las universidades y otras instituciones de formación de adultos pueden no sólo motivar a los estudiantes, sino también promover el desarrollo de competencias tales como la capacidad de manejar escenarios ambiguos y adoptar riesgos, la creatividad, la habilidad para negociar, para trabajar en equipos, tejer redes, comercializar y resolver problemas. Para que este aprendizaje esté efectivamente basado en la experiencia las metodologías de enseñanza deben prever la vinculación directa con las empresas, dado que, según muestra el estudio, son las empresas las principales «escuelas de emprendedores».

### ***Ampliar el espacio de oportunidades para emprender***

Para lograr este objetivo deben realizarse esfuerzos para promover la innovación, el acceso a los mercados internacionales y el aprovechamiento de oportunidades de sustitución competitiva de importaciones. Es importante fortalecer los sistemas de innovación ya que en América Latina su debilidad restringe las oportunidades de negocios y, en consecuencia, el surgimiento de nuevas firmas dinámicas. Así mismo, mejorar los flujos de información y las interrelaciones entre los actores comunes de los sistemas de desarrollo emprendedor e innovación puede ayudar a fomentar los nuevos negocios basados en el conocimiento. Los programas desarrollados en Alemania y Brasil aportan evidencias acerca de la importancia de incluir la creación de empresas como un vehículo fundamental de la actividad innovadora, siendo primordial establecer incentivos para que las instituciones de investigación y conocimiento superior se comprometan

en el fomento de la creación de empresas basadas en la innovación.

### ***Promover el desarrollo de redes emprendedoras***

La importancia de las redes no sólo surge del estudio hecho a alrededor de 2.000 emprendedores en distintos países, sino también del lugar que ocupan en algunas estrategias de desarrollo emprendedor (p. ej.: en Escocia, Canadá, Alemania). La interacción social y comercial con otras personas es uno de los principales recursos del emprendedor. Los diseñadores de programas y los responsables de las políticas en general deben aprender de esas experiencias estudiadas, colocando especial énfasis en la promoción de las redes de contactos. Las universidades y otras instituciones de formación de adultos, en articulación con las organizaciones representativas del sector privado, deben estimular el intercambio y la vinculación con empresarios experimentados, creando un espíritu de cooperación que será útil para la elaboración del proyecto y para lanzar la empresa.

### ***Generar ámbitos apropiados para el surgimiento de equipos emprendedores***

El trabajo en equipo puede ser promovido a través de programas de entrenamiento o mediante concursos para premiar los planes de negocios preparados por grupos emprendedores. Programas educativos multidisciplinarios permiten trabajar con estudiantes de administración de empresas y de ingeniería para promover planes de negocios preparados por equipos de emprendedores con capacidades especializadas y complementarias. Las experiencias estudiadas indican que, coincidiendo con los resultados de la investigación, las iniciativas que promueven el nacimiento de empresas orientadas al crecimiento suelen incluir estímulos a la creación de equipos emprendedores.

### ***Mejorar las condiciones de entorno y financiamiento***

Especialmente los empresarios latinoamericanos señalaron la falta de financiamiento y, en algunos países en particular, costos y trabas burocráticas que dificultan la creación de la empresa. Sus reducidas escalas iniciales, la carencia de una trayectoria previa que genere confianza en su capacidad comercial entre las firmas ya existentes y su posterior crecimiento acelerado generan elevados costos de transacción en mercados de factores altamente imperfectos (mercados financieros, laborales, de tecnología, de servicios profesionales). La mayoría de los casos estudiados en los que se instrumentaron estrategias orientadas a transformar el sistema de desarrollo emprendedor incluyeron actuaciones en esta área o bien contaban previamente con condiciones particularmente favorables.

En América Latina el financiamiento, cuando está disponible, sólo atiende las necesidades de las firmas maduras. Es necesario promover iniciativas para desarrollar el financiamiento hacia las nuevas empresas debido a las consecuencias negativas que acarrearán las restricciones en la oferta de financiamiento. Las experiencias estudiadas ilustran acerca de la importancia de contar con una oferta diversificada de instrumentos (p. ej.: capital de riesgo corporativo y de «inversores ángel», préstamos simplificados, etc.), así como de la necesidad de apalancar los recursos públicos y privados para fomentar el desarrollo de la oferta.

En algunos países de América Latina los emprendedores consideraron negativamente la influencia de las regulaciones y de los costos para iniciar una nueva actividad. El ambiente de negocios puede ser más «amistoso» para las nuevas empresas si se reducen o simplifican las formalidades y regulaciones para crear y ejercer una nueva actividad, de manera que los costos y los tiempos para el emprendedor sean poco significativos.

### ***Implantar programas de capacitación, consultoría y consejería adecuados a las demandas de las empresas jóvenes dinámicas***

Muchos de los programas de servicios empresariales existentes no atienden las necesidades de los emprendedores durante el desarrollo inicial de sus empresas (p. ej.: conseguir nuevos clientes, identificar proveedores confiables y contratar trabajadores y gerentes calificados). Tomando en cuenta dicha situación, los responsables de política deben proceder cuidadosamente a diseñar nuevos programas de entrenamiento, asistencia técnica y tutoría, hechos a la medida de las necesidades de las nuevas empresas e implementados por redes de organizaciones con capacidades para atender a las empresas en sus etapas tempranas de desarrollo. En algunos países puede que no haya oferta de tales servicios y por lo tanto será necesario instrumentar acciones para desarrollarlos. Algunas de las experiencias estudiadas brindan lecciones sobre lo importante de incluir iniciativas de este tipo (p. ej.: Canadá, Escocia).

### ***Desarrollar estrategias con enfoque sistémico y basadas en cadenas de valor institucional***

Incrementar la fertilidad empresarial y la calidad de los emprendimientos hace necesario contar con una estrategia integral capaz de articular el corto y el largo plazo. Ello sólo puede llevarse a cabo fomentando la construcción de alianzas entre instituciones capaces de agregar valor y complementar sus capacidades y experiencias en torno de una visión estratégica compartida. Varios de los casos estudiados ilustran acerca del papel clave que juegan estas alianzas estratégicas (p. ej.: en Alemania, Escocia, Canadá, Brasil), que resultan particularmente vitales para fortalecer el proceso emprendedor en los espacios locales y

para apoyar el surgimiento y desarrollo de las empresas basadas en el conocimiento, puesto que en esos casos es donde se registran mayores desventajas.

Pero implantar una estrategia de esta naturaleza requiere de una fuerte participación de organizaciones públicas, privadas y del tercer sector, que no resulta sencilla pues exige, entre otros factores, la presencia de actores con espíritu asociativo, dotados de visión y agenda estratégica compartidos, así como de la capacidad de comprometerse en el largo plazo. Las experiencias estudiadas son aleccionadoras acerca de la necesidad de hacer esfuerzos importantes para lograr consenso en la sociedad civil sobre la importancia de encarar acciones para promover el desarrollo emprendedor (p. ej.: en Canadá, Escocia y Alemania).

### ***Partir de un diagnóstico del sistema emprendedor e incorporar mecanismos de aprendizaje***

A lo largo de estas páginas se han presentado una serie de áreas y recomendaciones específicas para promover la creación de empresas en América Latina. Sin embargo, el diseño de políticas debe partir de considerar las particularidades del contexto en el cual se desean aplicar. El punto de partida para el diseño de políticas y programas debe ser un diagnóstico profundo sobre el desempeño, las fortalezas y las debilidades del sistema de desarrollo emprendedor. Es necesario conocer las especificidades de los entornos locales y favorecer el despliegue de estrategias capaces de tenerlas muy en cuenta a la hora del diseño y la instrumentación de las iniciativas (p. ej.: Canadá, Escocia y Alemania). Igualmente, una vez que las políticas y los programas hayan sido puestos en práctica, es fundamental contar con sistemas de evaluación que permitan saber sobre los resultados que se van alcanzando y retroalimentar el diseño en función de los errores y aciertos. ■

# BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. (1961) «Systems, organizations and interdisciplinary research», en Donald P. Eckam [ed.] *Systems: Research and Design*. Actas del Primer Simposio de Sistemas, celebrado en el Case Institute of Technology. John Wiley & Sons, New York.
- ACOA (1998) «The State of Small Business and Entrepreneurship in Atlantic Canada 1998», en: [www.acoa.ca/e/business/entrepreneurship/state\\_business/index.shtml](http://www.acoa.ca/e/business/entrepreneurship/state_business/index.shtml).
- ACOA (2003) «2003 Performance Report», en: [www.acoa.ca/e/library/parliament.shtml#performance](http://www.acoa.ca/e/library/parliament.shtml#performance).
- ACOA (2003) «Building a Stronger Economy Together. A Guide to the Programs and Services of ACOA», en: [www.acoa-apeca.gc.ca](http://www.acoa-apeca.gc.ca).
- ACOA (2003) «Five-Year Report to Parliament 1998-2003», en: [www.acoa.gc.ca/publications/5year/1998-2003/report.shtml](http://www.acoa.gc.ca/publications/5year/1998-2003/report.shtml).
- ADT e. V. - Arbeitsgemeinschaft Deutscher Technologie – und Gründerzentren e. V. (Hrsg.) (1998) *Ausgründungen technologieorientierter Unternehmen aus Hochschulen und außeruniversitären forschungseinrichtungen*. Weidler Buchverlag, Berlin.
- Alcorta, L. y Peres, W. (1998) «Innovation Systems and Technological Specialization in Latin America and the Caribbean», *Research Policy*, 26: 857-881.
- Altenburg, Tilman (2001) *La promoción de clusters industriales en América Latina. Experiencias y estrategias*. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Proyecto FOCOPyme, Buenos Aires, Argentina.
- Angelino, R. (2003) *La rete di incubatori di imprese del gruppo Sviluppo Italia*. Sviluppo Italia, Roma, Documento institucional en Power Point.
- Ashby, W. Ross (1956) *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.
- Ashcroft, B. (2001) *Promoting Business Start-ups: A New Strategic Formula*. Final Report, The Fraser of Allander Institute for Research on the Scottish Economy, University of Strathclyde.
- Ashcroft, B.; Love, J. y Malloy, E. (1991) «New Firm Formation in the British Counties with Special Reference to Scotland», *Regional Studies*, vol. 25 (5): 395-409.
- Audretsch, D. (1995a) *Innovation and Industry Evolution*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Audretsch, D. (1995b) «Innovation, Growth and Survival», *International Journal of Industrial Organization*, vol. 13: 441-457.
- Audretsch, D. (1997) Notas de Clase. Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con Especialización en Pyme. Mimeo. Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina.
- Audretsch, D. (2001) «Research Issues Relating to Structure, Competition, and Performance of Small Technology-based Firms», *Small Business Economics*, 16, 1, Febrero: 37-51.
- Audretsch, D. y Thurik, R. (2001) *Linking Entrepreneurship to Growth*. Paper prepared for the OECD Directorate for Science, Technology and Industry.
- Audretsch, D.; Weigand, J. y Weigand, C. (2002) «The Impact of the SBIR on Creating Entrepreneurial Behavior», *Economic Development Quarterly*, vol. 16, n° 1, febrero 2002: 32-38, Sage Publications.
- Bacic, M. y otros (2001) *Informe sobre el proceso emprendedor en Brasil*. Mimeo. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C.
- Baek, N. (1993) «Desarrollo e incentivos para las pequeñas y medianas empresas coreanas», *Comercio Exterior*, vol. 43, n° 6: 561-567.
- Baek, N. (2001) *El proceso de creación de empresas en Corea*. Informe Final del Proyecto Empresarialidad en Economías Emergentes. Mimeo. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C.
- Bagnasco, A. (1977) *Tre Italie: La problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Il Mulino, Bologna.
- Barth, H. (2003) «Fit among Competitive Strategy, Administrative Mechanisms, and Performance. Comparative Study of Small Firms in Mature and New Industries», *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n° 2, abril 2003: 133-147.
- Battistin, E.; Gavosto, A. y Rettore, E. (1998) Why Do Subsidized Firms Survive Longer? An Evaluation of a Programme Promoting Youth Entrepreneurship in Italy. Conferencia de la European Evaluation Society, Roma, Octubre.
- Baumol, R. (1997) *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Becattini, G. (2000) *Il Distretto industriale*. Sellier, Torino.
- Beck, T.; Demirgüç-Kunt, Levine y Maksimovic, V. (2000) *Financial Structure and Economic Development: Firm, Industry and Country Evidence*. Papers 2423, World Bank - Country Economics Department.
- Benavente, J. y otros (2003) *Informe sobre el proceso emprendedor en Chile*. Mimeo. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C.

- Bianchi, P. y Parrilli, M.D. (2002) *Small and Medium-sized Enterprises: a Comparative Approach to Latin America and the European Union*. LACEA Conference, Madrid, 11-13 octubre. Quaderno DEIT n° 26, Università di Ferrara.
- Binks, M. y Vale, P. (1991) *Entrepreneurship and Economic Development*. McGraw Hill.
- Birch, D. (1979) *The Job Generation Process*. Cambridge, MA: MIT Press.
- BMB+F/Bundesministeriums für Bildung und Forschung (2000) EXIST: University-based Start-ups. Networks for Innovative Company Start-ups.
- BMB+F/Bundesministeriums für Bildung und Forschung (2001) EXIST: University-based Start-ups: Status and Prospects.
- Boscherini, F. (2003) *Territorio y procesos de creación de empresas en Italia: análisis de los elementos característicos*. Mimeo. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C.
- Boscherini, F. y Poma, L. (2000) *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*. Prometeo Libros Editor. Buenos Aires.
- Botter, H.; Dan, H. y Lundström, A. (1999) *Outline of a Contemporary Small Business Policy*. Swedish Foundation for Small Business Research, Stockholm.
- Bridge, S.; O'Nelly, K. y Cromie, S. (1998) *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. Macmillan Business.
- Brockhaus, R. (1980) «Risk Taking Propensity of Entrepreneurs», *Academy of Management Journal*, vol. 23, n° 3: 509-520.
- Buame, S. (1992) *Stimulation of Entrepreneurship: An Integrative Approach*. European Small Business Seminar.
- Burachik, G. (1999) *Revisión de la literatura sobre Dinámica Industrial*. Bahía Blanca. Mimeo.
- Camdessus, Michel (1999) *Second Generation Reforms: Reflections and New Challenges*. Opening Remarks to IMF Conference on Second Generation Reforms, noviembre 8.
- CAM-Centro de Apoyo a la Microempresa (2002) «Resultados alcanzados en el Concurso de Proyectos Jóvenes Emprendedores 2002», Coordinación del Proyecto. Documento de trabajo. Buenos Aires.
- CAM-Centro de Apoyo a la Microempresa (2003) *Informe estadístico del año 2002 de todas las asistencias técnicas realizadas*. Documento de trabajo. Buenos Aires.
- CEPAL (2000) *Equidad, desarrollo y ciudadanía. Agenda social*. Tomo II, Naciones Unidas.
- Chen, T. (1993) «Las empresas pequeñas y medianas de Taiwán», *Comercio Exterior*, vol. 43, n° 6, junio de 1993: 567-572.
- Chiapparino, L. (2003) *Elaborazione Dati sul BIC-FVG*, Trieste.
- Chong, Chee Leong y otros (2001) *Informe sobre el proceso emprendedor en Singapur*. Mimeo. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C.
- CIA-Central Intelligence Agency (2002) *The World Factbook 2002*, en: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html>
- Cimoli, M.; Correa, N.; Katz, J. y Studart, R. (2003) *Institutional Requirements for Market-led Growth in Latin America*. Mimeo. ECLAC, United Nations.
- Coase, R. (1937) «The Nature of the Firm», *Economica*, vol. 4.
- Coriat, B. (1992) *Pensar al revés*. Editorial Siglo XXI. Madrid.
- Cox, J. (2001) Notas de Clase del Seminario Gestión Institucional de la Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con Especialización en Pyme de la Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina.
- Dowers, K.; Gómez-Acebo, F. y Masci, P. (2000) «Making Capital Markets Viable in Latin America», *Infrastructure and Financial Markets Review*, vol. 6, n° 3, Washington: IMF, diciembre.
- Duarte, C. H. C. (2002) «Brazil Cooperative Development of a Software Industry», *IEEE Software*, mayo-junio 2002.
- Duarte, C. H. C. y Castello Branco, C. E. (2001) «Impactos econômicos e sociais da política setorial brasileira para tecnologia de informação», *Revista do BNDES*, vol. 8, n° 15, junio 2001.
- Duarte, V. C. y Ferraz, G. (1998) «O Programa SOFTEX e a construção da indústria nacional de software», *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, n° 56, julio-septiembre. 1998.
- European Employment Observatory (2003) Types of Self-employment, National Labour Market Policies, Birmingham, en: [www.eu-employment-observatory.net](http://www.eu-employment-observatory.net).
- EU-Unión Europea (1998) *Evaluation of Community Measures in Support of European Community Business and Innovation Centres* (EC-BICS). Sociedad de Estudios P&G. European Union.
- EU-Unión Europea (2001a) Corporate and Research-based Spin-offs: Proceedings from the Experts Workshop, European Union, Bruselas, enero 18.

- EU-Unión Europea (2001b) Enterprises' Access to Finance. Commission Staff. Working Paper, SEC (2001) 1667. European Union.
- Evans, D. y Jovanovic, B. (1989) «An Estimated Model of Entrepreneurial Choice Under Liquidity Constraints», *Journal of Political Economy*, vol. 97, n° 41: 808-827.
- Fayole, A. y Bruyat, C. (2002) *A Conceptual and Methodological Framework to Study, Using the Modeling of Complex System, the Foundation and Development Processes of Innovative Business Activities*. RENT XVI, 16<sup>th</sup> Workshop. Conference Proceedings. Noviembre 21-22, 2002. Barcelona, España.
- Fraunhofer Institute (2002) Erfahrungen aus EXIST - Querschau über die einzelnen Projekte.
- Frick, S. (1998) «A experiência exportadora do setor de software brasileiro», *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, n° 55, abril/junio, 1998.
- Gartner, W. (1988) «Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question», *American Journal of Small Business*, vol. 12: 11-32.
- Geroski, P. (1991) *Market Dynamic and Entry*. Oxford: Basil Blackwell.
- Gibb, A. y Ritchie, J. (1982) «Understanding the Process of Starting Small Business», *European Small Business Journal*, vol. 1: 26-46.
- Gibb, A. y Scott, M. (1985) «Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process of Strategic Planning in the Small Business», *Journal of Management Studies*, 22: 6.
- Gilder, J. (1984) *The Spirit of the Enterprise*. Penguin Books Ltd.
- GEM-Global Entrepreneurship Monitor (1999) *Executive Report*. Babson College/London Business School.
- GEM-Global Entrepreneurship Monitor (2000) *Executive Report*. Babson College/London Business School.
- GEM-Global Entrepreneurship Monitor (2002) *Executive Report*. Babson College/London Business School.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2002) *Oportunidades para Buenos Aires*. Documento de trabajo. Secretaría de Desarrollo Económico y Secretaría de Cultura. Buenos Aires.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2003) «Plan para Reactivar las Pyme de la Ciudad de Buenos Aires», Buenos Aires.
- Goldsmith, R. W. (1969) *Financial Structure and Development*. New Haven: Yale University Press.
- Grupo DFC (2002) *Acceso de las pequeñas y medianas empresas al financiamiento*. Mimeo. Informe de trabajo, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C.
- Guerrieri, P.; Iammarino, S.; Pietrobelli, C. (eds.) (2001) *The Global Challenge to Industrial Districts. Small and Medium-sized Enterprises in Italy and Taiwan*. Edward Elgar Publishing, U.K.
- Hakansson, H. y Snehota, I. (1990) «No Business Is an Island: the Network Concept of Business Strategy», *Scandinavian Journal of Management*, vol. 4, n° 3: 187-200.
- Harrison, R. y Mason, C. (ed.) (1996) *Informal Venture Capital. Evaluating the Impact of Business Introduction Services*. Prentice Hall, Woodhead-Faulkner.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills.
- Honohan, P. y Stiglitz, J. (2001) «Robust Financial Restraint», en G. Caprio, P. Honohan y J. Stiglitz (eds.) *Financial Liberalization. How Far, How Fast?* Cambridge: Cambridge University Press.
- Hosono, Akio (2002) «El financiamiento, el capital social y la empresarialidad. Algunos hallazgos relevantes del estudio comparativo sobre empresarialidad en el este de Asia y América Latina», en Kantis, Ishida y Komori, 2002.
- Inter-American Development Bank (2001) *Economic and Social Progress in Latin America, 2001*. Report, Washington D.C.
- IG SpA (1999) *Il ritratto delle imprese 44*. Imprenditorialità Giovanile, Roma.
- Ishida, M. y Komori, M. (2001) *Informe sobre el proceso emprendedor en Japón*. Mimeo. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C.
- ISTAT (1997) *Rapporto sull'Italia*. Il Mulino, Bologna.
- Jennings, D. (1993) *Multiple Perspectives of Entrepreneurship: Text Readings and Cases*, Cincinnati: South Western Publishing Co.
- Johannisson, B. (1988) *Designing Supportive Contexts for Emerging Enterprises*. Working Paper. Växjö University, Sweden.
- Johannisson, B. (1998) «Personal Networks in Emerging Knowledge-Based Firms: Spatial and Functional Patterns», *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 10, n° 4: 297-312.
- Johannisson, B. (2000) «Networking and Entrepreneurial Growth», en Sexton, D. y Lanstrom, H. (eds.) *Handbook of Entrepreneurship*. London: Blackwell.
- Johannisson, B. y Mönsted, M. (1997) «Contextualizing Entrepreneurial Networking. The Case of Scandinavia», *International Studies of Management and Organization*, vol. 27, n° 3, otoño 1997: 109-136.

- Johnson, Holly (2002) «¿Existe *venture capital* para Pyme en Latinoamérica?» Presentación en el Vº Foro de la Microempresa. BID, Brasil, Septiembre 2002.
- Kanter, R. M. (1995) *World Class- Thriving Locally in the Global Economy*. New York: Simon & Schuster.
- Kantis, H. (ed.) (1998) *Desarrollo y gestión de Pyme: aportes para un debate necesario*. Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina.
- Kantis, H. (coord.) (2003) *Estudios sobre el desarrollo empresarial en Argentina*. JICA/UNGS. Buenos Aires.
- Kantis, H.; Angelelli, P. y Gatto, F. (2000) «Nuevos emprendimientos y emprendedores en Argentina: ¿De qué depende su creación y supervivencia?» Trabajo presentado en la Vª Reunión de la Red Pyme Mercosur, Córdoba.
- Kantis, H.; Ishida, M. y Komori, M. (2002) *Empresarialidad en economías emergentes. Creación de empresas en América Latina y el este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington. [Versión en inglés: *Entrepreneurship in Emerging Economies: The Creation and Development of New Firms in Latin America and East Asia*, Inter-American Development Bank, Washington D.C.].
- Kaplinsky, R. y Readman, J. (2001) Integrating SMEs in Global Value Chains: Towards Partnership for Development. UNIDO, Vienna.
- Katz, J. (1986) *Desarrollo y crisis de la capacidad tecnológica latinoamericana*. BID/CEPAL/CIID/PNUD. Buenos Aires.
- Kayne, J. (1999) *State Entrepreneurship Policies and Programs*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- KIET-Korea Institute for Industrial Economic and Trade (2000) *The IT Industry in Korea: A Perspective of the Experience of Rapid Growth*. Seoul, Korea.
- Ko, C. (2001) *El proceso de creación de empresas en Taiwán*. Informe final del Proyecto Empresarialidad en América Latina y el este de Asia. BID/DBJ/UNGS.
- Koschatzky, K. (2001) *The Role of Higher Education Institutions for Entrepreneurship Stimulation in Regional Innovation Systems - Evidence from the Network-oriented EXIST: (Promotion of university-based start-ups) programme in Germany*. Working Paper, nº R3/2001, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research.
- Kuriyama, N. (1990) *Recent Trends of Industrial Subcontracting in the Japanese Manufacturing Industry*. Discussion Paper nº DP/24/90. Ginebra: ILO.
- Lall, S. (2002) *Social Capital and Industrial Transformation*. Working Paper nº 84, Oxford University.
- Lall, S. (1999) *Science, Technology and Innovation Policies in East Asia*. Conference on Strengthening the National Science, Technology and Innovation System, Buenos Aires.
- Lee, C. (1997) *The Development of Taiwan's Economy and Small & Medium Enterprises*, First Institute of the Chung-Hua Institution for Economic Research, Taiwan, 1997.
- Leiva Bonilla, Juan Carlos (2001) *Informe sobre el proceso emprendedor en Costa Rica*. Mimeo. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C.
- Littunen, H. y Tohmo, T. (2001) «The High Growth in New Metal-Based Manufacturing and Business Service Firms in Finland», *Small Business Economics*, vol. 21, 2, September: 187-200.
- Lloréns, J.; R. van der Host; I. Isusi. (1999) *Compilación de Estadísticas de Pyme en 18 países de América Latina y el Caribe*. Segundo Informe del Proyecto Diseño de un Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa de América Latina y el Caribe (ATN/EA 5846-RG). Departamento de Desarrollo Sostenible. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Lucena, G.; Pacheco, E.; Ramalho, E.. y Moreira da Costa, E. (1994) Desi-Br: *Programa Mobilizador em Informática no Brasil XVIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, São Paulo, 24 a 26/10/94.
- Lundström, A. y Stevenson, L. (2001) Entrepreneurship Policy for the Future. Special Edition. SME Forum 19-20 March 2001. Swedish Foundation for Small Business Research. Växjö, Sweden.
- Lundström, A. y Stevenson, L. (2002) *On the Road to Entrepreneurship Policy*, vol. 1. Swedish Foundation for Small Business Research, Stockholm.
- Lundvall, B. A. (ed.) (1992) *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter Publishers.
- Marshall, A. (1920) *Principles of Economics*. 8th Edition, London: Macmillan.
- Mason, C. (1998) «El financiamiento y las pequeñas y medianas empresas», en Kantis, H. (ed.), 1998.
- McClelland, D. (1961) *The Achieving Society*. New York: Free Press.
- McGrath, R.; Mc Millan, I. y Scheimberg, S. (1992) «Elitists, Risk-Takers, and Rugged Individualists? An Exploratory Analysis of Cultural Differences Between Entrepreneurs and Non-Entrepreneurs», *Journal of Business Venturing*, vol. 7: 115-135.
- Ministério da Ciência e Tecnologia (2001) *Empresas Graduadas nas Incubadoras Brasileiras*, Brasil.

- MIT-SOFTEX (2002) *A indústria de Software no Brasil - 2002*. SOFTEX, 2002. Campinas, Brasil.
- Moggiano, F. (2003) Elaborazione Dati BIC. Sviluppo Italia, Roma.
- Mortimore, M. (1995) *América Latina frente a la globalización*, n° 23, CEPAL/Naciones Unidas. División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Santiago de Chile.
- Motta, J. y Roitter, S. (1999) «Nuevas empresas y creación de empleo», *Informe de Coyuntura*, n° 71. Universidad Nacional de Córdoba. Argentina.
- Muñoz, O. (ed.) (1996) *Estado, empresarios, instituciones: estrategias para la transformación productiva*. CEPAL/ONU, Santiago de Chile.
- Nelson, R. (1993) «Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change», *Journal of Economic Literature*, vol. 23, marzo: 48-90.
- Nooteboom, B. (1993) «Efectos del tamaño de la empresa en los costos de transacción», en Kantis, H. (ed.) 1998.
- North, D. C. (1993) *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de Cultura Económica.
- OCDE (1995) *Best Practice Policies for Small and Medium-sized Enterprises*. OECD, Paris.
- OCDE (1996) *The Knowledge-based Economy*. OECD, Paris.
- OCDE (1998a) *Fostering Entrepreneurship, the OECD Jobs Strategy*. OECD, Paris.
- OCDE (1998b) *Assessment of SME Policies: An Analytical Framework*, Directorate for Science, Technology and Industry, DSTI/IND/PME (98) 2, Abril 1998. OECD, Paris.
- OCDE (2000) *Entrepreneurship, Growth and Policy*. OECD, Paris.
- OCDE (2001) *The New Economy: Beyond the Hype - The OECD Growth Project*. OECD Paris.
- OCDE (2002) *High-Growth SMEs and Employment*. OECD, Paris.
- OCDE (2003a) *Entrepreneurship and Local Economic Development, Programme and Policy Recommendations*. OECD, Paris.
- OCDE (2003b) *Entrepreneurship in a Global Economy: Strategic Issues and Policies*. In Progress. Draft Background Report. The Bologna Process. OECD Budapest Workshop. Budapest, Hungary.
- Pagani, F. (2003) «O projeto SOFTEX». Apresentação realizada em Belém, mayo de 2003.
- Pavitt, K. (1984) «Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory», *Research Policy*, 13.
- Peres, W. y Stumpo, G. (2000) «Small and Medium-sized Manufacturing Enterprises in Latin America and the Caribbean under the New Economic Model», *World Development*, vol. 28, n° 9: 1643-1655.
- Prochnik, V. (1996) «Cooperation between Universities, Companies and Government in the National Export Software Program - Softex 2000», en Muñoz, O. (ed.), 1996.
- Programa PrUEVE (2002) *Estímulo a la Vocación Empresaria e Incubación de Empresas. Respuestas de la Encuesta de Satisfacción*. Documento de Trabajo. Dirección General de Tecnología y Diseño del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Programa PrUEVE (2003) *Estímulo a la Vocación Empresaria e Incubación de Empresas*. Documento de Trabajo. Dirección General de Tecnología y Diseño del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Pyke, F. y Sengenberger, W. (1991) *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation*. Ginebra: ILO.
- Quince, T. (2002) *Meet the Parents: The Importance of Pre-Conception Conditions in Facilitating High-Technology Spin-Out Companies*. Working Paper n° 233. ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge.
- Ramírez, J.; Tamborini, F. y Giudicatti, M. (2001) *Estudio de Caso: Small Business Administration (SBA)*. Trabajo elaborado en el marco del Seminario de Gestión Institucional de la Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con Especialización en Pyme de la Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina.
- Rees, H. y Shah, A. (1986) «An Empirical Analysis of Self-employment in the UK», *Journal of Applied Econometrics*, vol. 1: 95-108.
- Reynolds, P.; Storey, D. y Westhead, P. (1994) «Comparaciones regionales de la variación en las tasas de formación de nuevas empresas», *Regional Studies*, vol. 28, julio, n° 4: 443-459. Carfax Publishing Limited.
- Ricciuti, R. (2002) *La rete europea di agenzie per lo sviluppo locale. BIC o CEII: un nuovo ruolo della rete italiana*. Europass, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Fondo Sociale Europeo, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, en: [www.europass.class.it](http://www.europass.class.it).
- Roper, S. (1996) «Entrepreneurial Characteristics, Strategic Choice and Small Business Performance», Working Paper n° 20, NIERS, Belfast.
- Rubel, J. y Paladino, M. (2000) *Nurturing Entrepreneurial Growth in State Economies*, NGA. EE.UU.

- Ruiz Durán, C. (2003) *Cadenas de valor y clusters del software en México*. Documento de trabajo preparado para el BID. Mimeo. Agora 2000.
- Ruiz Durán, C. y otros (2001) *Informe sobre el proceso emprendedor en México*. Mimeo. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C.
- Sandberg, W. y Hofer, Charles W. (1987) «Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure and the Entrepreneur», *Journal of Business Venturing*, 2: 5-28.
- Schein, E. H. (1988) *Consultoría de procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores*, vol. 2. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Schmitz, H. (1995) «Collective Efficiency: Growth Path for Small-scale Industry», *Journal of Development Studies*, vol. 31, n° 4: 529-566.
- Schumpeter, J. (1961) *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press [original, 1934].
- Schutjens, V. y Stam, E. (2003) «The Evolution and Nature of Young Firm Networks: a Longitudinal Perspective», *Small Business Economics*, vol. 21, 2: 115-134.
- Scottish Enterprise (1992) *Lessons from Experience: Review on Scottish Development Agency and Training Agency work with new ventures*. Discussion Paper, citado en Ashcroft (2001).
- Scottish Enterprise (1993a) *Scotland's Business Birth Rate. A National Enquiry by Scottish Enterprise in Partnership with Scottish Business Insider*. Business Enterprise Insider. Glasgow.
- Scottish Enterprise (1993b) *Improving the Business Birth Rate. A Strategy for Scotland*. Scottish Enterprise Insider. Glasgow.
- Scottish Enterprise (2000a) *The Scottish Business Birth Rate Inquiry 2000*. Seven years on from the Business Birth Rate Inquiry.
- Scottish Enterprise (2000b) *The Scottish Business Birth Rate Inquiry 2000*. Seven years on from the Business Birth Rate Inquiry (Abstract of Proceedings).
- Scottish Executive (2002a) *A Smart, Successful Scotland. Ambitions for the Enterprise Networks*.
- Scottish Enterprise (2002b) *Generating Entrepreneurial Dynamism. A New Approach for the Scottish Enterprise Network: The Strategy Explained*.
- Seazzu, G. (2003) *Gli incentivi a favore dell'autoimprenditorialità*. Sviluppo Italia S.p.A. Seminario sobre Creación de Empresas, Ferrara.
- Shapero, A. (1984) «The Entrepreneurial Event», en Kent (ed.) *The Environment for Entrepreneurship*. Lexington Press.
- Simon, H. (1962) «The Architecture of Complexity», *Proceedings American Philosophical Society*, 106, 6, diciembre: 467-482.
- SOFTEX (1998) Plano Plurianual 1999-2002 (apresentação em slides), en: [www.softex.br](http://www.softex.br).
- SOFTEX (2001a) Plano Estratégico 2001-2004. SOFTEX, en: [www.softex.br](http://www.softex.br).
- SOFTEX (2001b) Relatório Anual 2001. SOFTEX, en: [www.softex.br](http://www.softex.br).
- SOFTEX (2001c) Diretrizes e Metas para 2001-2004, en: [www.softex.br](http://www.softex.br).
- SOFTEX (2002) Relatório Anual 2002. SOFTEX, en: [www.softex.br](http://www.softex.br).
- SOFTEX (2003) Plano de Trabalho 2003. SOFTEX, en: [www.softex.br](http://www.softex.br).
- Stallings, B. y Studart, R. (2002) *Financial Regulation and Supervision in Emerging Markets: The Experience of Latin America since the Tequila Crisis*. WIDER Discussion Paper n° 2002/45, Helsinki, Finland: United Nations University.
- Stevenson, L. (1996) *The Implementation of an Entrepreneurship Development Strategy in Canada. The Case of the Atlantic Region*. OECD, Paris.
- Stevenson, L. y Lundström, A. (2001) *Patterns and Trends in Entrepreneurship/SME Policy and Practice in Ten Economies*. The Entrepreneurship and Policy for the Future Series, vol. 3. Swedish Foundation for Small Business Research, Stockholm.
- Stevenson, L. y Lundström, A. (2002) *Beyond the Rhetoric: Defining Entrepreneurship Policy and Its Best Practice Components*. Swedish Foundation for Small Business Research, Stockholm.
- Stiglitz, J. y Weiss, A. (1981) «Credit Rationing in Markets with Imperfect Information», *American Economic Review*, vol. 71, 3, junio: 393-410.
- Storey, D. (1994) *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Studart, R. (2003) «Estados, mercados y sistemas financieros». Trabajo de próxima publicación en la *Revista de la CEPAL*.
- Sviluppo Italia (2003) Datos Institucionales, Brochure, en: [www.opportunitalia.it](http://www.opportunitalia.it).

- Umaña, C. (2003) *El proceso de creación de empresas en El Salvador*. Informe final del Proyecto Empresarialidad y Creación de Empresas. BID/FUNDES/UNGS.
- UNDP-United Nations Development Programme (2001) *Human Development Report 2001*. New York: Oxford University Press.
- UNESCO (2002) *Statistical Yearbook*. Institute for Statistics. Montreal, Canada.
- Urbano, D.; Vaillant, Y. y Veciana, J. (2002) *Support Measures for New Business Formation: A Comparative Empirical Study between Rural and Urban Areas of Catalonia*. RENT XVI, 16<sup>th</sup> Workshop. Conference Proceedings. Noviembre 21-22, 2002. Barcelona, España.
- Vaessen, P. y Keeble, D. (1995) «Growth-oriented SME in Unfavourable Regional Environments», *Regional Studies*, vol. 29 (6): 489-505.
- Varela, R. (1991) *Innovación empresarial: un nuevo enfoque de desarrollo*. ICESI, Colombia.
- Verheul, I.; Wenneker, S.; Audretsch, D. y Thurik, R. (2001) *An Eclectic Theory of Entrepreneurship: Policies, Institutions and Culture*. EIM Research Report 0012.
- Villarán, F. (2003) *Informe sobre el proceso emprendedor en Perú*. Mimeo. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.
- Warner, A. (2000) «Economic Creativity», in *The Global Competitiveness Report 2000*. Foro Económico Mundial, New York: Oxford University Press.
- Weber, K. C. (1997) «A Indústria de Software no Brasil: Estratégias de Desenvolvimento», en: [www.softex.br](http://www.softex.br).
- Weeks, J. y Seiler, D. (2001) *Women's Entrepreneurship in Latin America: An Exploration of Current Knowledge*. Inter-American Development Bank. Washington, D.C.
- Wennekers, S. y Thurik, R. (2001) «Institutions, Entrepreneurship and Economic Performance», en Lundström y Stevenson, 2001.
- West III, G. P. y Noel, T. W. (2002) *Startup Performance and Entrepreneurial Economic Development: The Role of Knowledge Relatedness*. Paper presented at Babson College Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference. University of Colorado. Boulder, CO.
- Williamson, John (1990) «What Washington Means by Policy Reform», en: John Williamson (ed.) *Latin American Adjustment: How Much Has Happened?* Washington, D.C.: Institute for International Economics.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
- Winborg, J. (1997) *Finance in Small Business: A Widened Approach to Small Business Managers' Handling of Finance*. Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship. Halmstad, Sweden.
- World Bank (1990) *Beyond the Washington Consensus: Institutions Matter*. New York: Oxford University Press.
- World Bank (2002) *World Development Indicators 2002*. Washington D.C.
- World Bank (2002) *World Development Indicators 2002*. CD-ROM. Washington, D.C.
- Yin, R. (1989) *Case Study Research. Design and Methods*. London: Sage.
- Yoguel, G. y Boscherini, F. (2001) «El desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas y el rol del sistema territorial», *Desarrollo Económico*, abril-junio 2001, Buenos Aires.
- Zacharakis, A.; Reynolds, P. y Bygrave, W. (1999) *National Entrepreneurship Assessment: United States of America*. Global Entrepreneurship Monitor, Babson College/London Business School.

# NOTA SOBRE LOS AUTORES

## **Pablo Angelelli**

Licenciado en Economía de la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina), Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con Especialización en Pyme de la Universidad Nacional de Mar del Plata y la Universidad Nacional de General Sarmiento (Argentina). Actualmente se desempeña como especialista en desarrollo empresarial en la División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Banco Interamericano de Desarrollo.

## **Miguel Juan Bacic**

Contador Público de la Universidad Nacional del Sur (Argentina), Especialista en Consultoría para Pyme, Master en Economía por la Universidade Estadual de Campinas (Brasil), Doctor en Administración por la Universidad Nacional del Sur (Argentina). En la actualidad es Profesor Asociado del Instituto de Economía de la Universidade Estadual de Campinas.

## **Gustavo Baruj**

Licenciado en Economía de la Universidad de Buenos Aires, cursó la Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con Especialización en Pyme de la Universidad Nacional de General Sarmiento (Argentina). En la actualidad es consultor independiente y profesor en el área de Economía Industrial en la Universidad de Lomas de Zamora.

## **Patrizio Bianchi**

Graduado de la Universidad de Bologna y la London School of Economics and Political Sciences. Ha formado parte de numerosos comités editoriales y científicos y en repetidas ocasiones se ha desempeñado como asesor del gobierno italiano y de otras instituciones internacionales en temas relacionados principalmente con el desarrollo industrial y las Pyme. Actualmente es Profesor de Economía Aplicada y Decano de la Facultad de Economía de la Universidad de Ferrara.

## **Juan Federico**

Cursó la Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con Especialización en Pyme de la Universidad Nacional de General Sarmiento (Argentina). Actualmente es investigador y docente del Programa de Desarrollo Emprendedor en esa misma Universidad.

## **Hugo Kantis**

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Barcelona, Director de la Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con Especialización en Pyme y del Programa de Desarrollo Emprendedor de la Universidad Nacional de General Sarmiento (Argentina). Profesor y consultor especializado en Entrepreneurship y Pyme. Investigador docente de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

### **Juan José Llisterri**

Licenciado en Derecho y en Economía por la Universidad de Deusto, ha sido *visiting scholar* en el Institute of Urban and Regional Development (IURD) de la Universidad de California (Berkeley, Estados Unidos). Ha sido Director General de la Pequeña y Mediana Empresa en España y actualmente es Especialista Principal de Desarrollo Empresarial y responsable del área de políticas en la División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Banco Interamericano de Desarrollo.

### **Julia Evelin Martínez**

Economista, graduada de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas de El Salvador, con posgrado en Desarrollo Económico en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH). Actualmente trabaja como Gerente del Programa Entorno de FUNDAPYME y desarrolla actividades docentes en el Departamento de Economía de la UCA de San Salvador.

### **Virginia Moori Koenig**

Licenciada en Economía en la Universidad Nacional de Buenos Aires, con Maestría en Economía del CIDE (México). En la actualidad se desempeña como Consultora Senior de Fundes Internacional, en la Gerencia de Competitividad Empresarial.

### **Mario Davide Parrilli**

Master en Estudios del Desarrollo por el Institute for Development Studies (IDS) de la Universidad de Sussex (Gran Bretaña). Es actualmente Coordinador de la Escuela Centroamericana de Políticas para el Desarrollo Industrial y las Pyme en la Universidad de San José, en Costa Rica, y en la Universidad Centroamericana en Managua. Es responsable de la Secretaría América Latina en la Facultad de Economía de la Universidad de Ferrara.

### **Rogério Studart**

Doctor en Economía por la Universidad de Londres, con especialización en finanzas. Ha trabajado como profesor de Macroeconomía en la Universidad Federal de Rio de Janeiro y más tarde para la Comisión Económica para América Latina de las Naciones Unidas (CEPAL) en Santiago de Chile. En la actualidad es Especialista en Finanzas para la División de Infraestructura y Mercados Financieros del Banco Interamericano de Desarrollo.

### **Claudia Suaznábar**

Licenciada en Ciencias Empresariales por el Colegio Universitario de Estudios Financieros en Madrid, con Maestría en Administración Pública y Desarrollo Internacional de la Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard. Trabaja actualmente en temas de desarrollo empresarial en la División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Banco Interamericano de Desarrollo.

### **Luiz Antonio Teixeira Vasconcelos**

Licenciado en Ciencias de la Computación y Master en Economía por la Universidade Estadual de Campinas (Brasil), fue profesor de la materia Emprendimientos y Emprendedores en Informática (que es parte del programa Softsart del SOFTEX) entre 1996 y 2001. En la actualidad es Profesor Asistente del Instituto de Economía y consultor de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de la Universidade Estadual de Campinas.